

## USO DA ESCUTA PSICANALÍTICA EM INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL <sup>1</sup>

| FRANCISCO HELDER LIMA PINHEIRO JÚNIOR <sup>2</sup>

### RESUMO

O uso da psicanálise como método de trabalho e entendimento dos fenômenos inconscientes encontrados nos atendimentos psicanalíticos é uma tarefa desafiadora, mas está referido a um contexto estranhamente familiar ao psicanalista. No trabalho fora do *setting* usual de consultório, destaca-se a necessidade do psicanalista de valer-se do rigor psicanalítico para escutar as inquietações vividas durante uma experiência de intervenção institucional onde a psicanálise é convocada a trabalhar os elementos pertinentes às relações sociais, os valores institucionais instituídos, as experiências que as interrelações promovem nos assistidos e no próprio psicanalista. Segundo o autor, o trabalho permitiu perceber as demandas do local, as potencialidades e fragilidades e favoreceu a indicação da criação de um espaço entre a instituição e o analista capaz de favorecer o trabalho de *capacitação subjetiva*.

Palavras-chave: Psicanálise. Análise institucional. Intervenção institucional. Capacitação subjetiva.

### ABSTRACT

The use of psychoanalysis as a method of work and understanding of the unconscious phenomena found in psychoanalytic care is a challenging task, but it is related to a context strangely familiar to the psychoanalyst. In working outside the usual setting of his office, the need for the psychoanalyst to use the psychoanalytic rigor to listen to the concerns experienced during an institutional intervention experience in which psychoanalysis is called upon to work on the pertinent elements of social relations, the institutional values instituted, is highlighted. , the experiences that interrelations promote in the assisted and in the psychoanalyst himself. According to the author, the work allowed us to perceive the local demands, potentialities, weaknesses and favored the indication of the creation of a space between the institution and the analyst capable of favoring a subjective capacity building work.

Keywords: Psychoanalysis. Institutional analysis. Institutional intervention. Subjective empowerment.

---

1 Trabalho apresentado na IV Jornada de Psicanálise da Sociedade Psicanalítica de Fortaleza - SPFOR, em setembro de 2019.

2 Psicólogo, especialista em Psicologia Clínica – Centro de Estudos Psicanalíticos (CEP)/SP, analista institucional – CEP/SP, ex-docente do curso Formação em Psicanálise – CEP/SP, membro fundador do Núcleo de Psicanálise e Ação Social – NUPAS/SP, presidente da Associação Brasileira de Psicanálise – ABC (2016 e 2017), psicanalista em formação na SPFOR, co-organizador do livro Winnicott – Seminários cearenses.

Interessa-nos neste trabalho fomentar questionamentos sobre o uso da escuta psicanalítica em intervenção institucional. Ocorre que, desde o início de uma intervenção e por todo o processo, a escuta psicanalítica serve como norteadora ao trabalho do analista interessado em compreender, a partir da escuta da queixa institucional, a demanda na qual estão condensados: conflitos intersubjetivos, os papéis inconscientes que cada pessoa ocupa na dinâmica institucional, os afetos vividos a partir dos conflitos surgidos na execução de suas tarefas, entre outros.

Conversaremos, também, sobre algumas mudanças, das quais o psicanalista precisa se ocupar ao fazer uso da escuta psicanalítica fora do *setting* tradicional de seu gabinete.

### **SOBRE A QUEIXA DA INSTITUIÇÃO**

Uma das proprietárias de um bar, com franquias no Brasil e exterior, entrou em contato para ver minha disponibilidade em efetivar uma palestra, com foco na inclusão, para seus colaboradores lotados no parque infantil. Recebeu meu contato por intermédio de duas fontes: uma associação militante dos direitos das pessoas com deficiência e Joana, assídua frequentadora dos estabelecimentos desta rede.

Na visão do estabelecimento, o elemento disparador da palestra foi a situação desconfortável envolvendo o filho de Joana, um pré-adolescente de 12 anos, e uma cuidadora que foi considerada desatenta. Segundo a proprietária do estabelecimento, a situação fora contornada, mas ela via na palestra certo ganho de conhecimento para os funcionários sobre a importância das práticas inclusivas – o que, acreditava, poderia evitar a repetição de situações similares.

Para Joana, a descrição do ocorrido trazia marcas importantes. Considerava ela que o jovem, chamado aqui de Naldo, é pessoa amável, sorridente, com aparente fragilidade física, que costuma desenhar e pintar quando está em parques e que tem uma deficiência genética que compromete movimentos finos e cognição. Determinado dia, ao deixar Naldo no parque, a cuidadora abordou Joana e disse-lhe que não poderia deixar seu filho sozinho no parque. Ao questionar a inédita condição imposta pela gerência da instituição de não permitir que Naldo ficasse

desacompanhado, Joana decide não retirá-lo do parque, recusando que um funcionário fosse escalado para, unicamente, cuidar de seu filho. Na visão da mãe, Naldo possui suficiente autonomia para permanecer no parque, já que costuma intercalar curtos períodos de permanência com idas à mesa onde Joana está ou com momentos em que Joana vai até ele. Para ela, a representação psíquica da conduta da funcionária e do gerente do estabelecimento demonstra uma atitude de segregação que teve como consequência o filho não mais querer sair de casa e perguntar a ela, todos os dias, por que Mário e Carolina – gerente e funcionária – não queriam deixá-lo brincar no parque.

## DA QUEIXA À DEMANDA INSTITUCIONAL

Por sua vez, essa franquia de bares – que costuma apoiar ações inclusivas, algumas delas através da associação que indicou meu nome – enfrentava inédita situação e não sabia como lidar com os fatos correlatos, tais como os abaixo citados, condição promotora de sofrimento e dor:

1 - A mãe do Naldo expôs sua versão pessoal da situação nas mídias sociais e obteve importante apoio de frequentadores do bar, o que gerou prejuízos financeiros decorrentes de cancelamentos de eventos já agendados, após a divulgação do ocorrido.

2 - A promoção de uma série de mal-estares e adoecimentos de funcionários do estabelecimento.

Passei a me questionar sobre as relações transferenciais da instituição dirigidas a mim como elementos a serem mais bem compreendidos, principalmente com o possível desdobramento de pontual intervenção. Ao perceber que estava ocupado pelos efeitos transferenciais, resolvi aceitar o convite de conversar, presencialmente, na instituição.

Propus uma reunião de visita técnica. Na ocasião, estiveram presentes os representantes da associação, um dos sócios do bar e eu. Mantive posição que favorecesse a escuta dos elementos presentes na solicitação de intervenção (quem

solicita e o que é solicitado), o que poderia analisar (aquilo que, quando escutado, favorece o desdobramento da intervenção e os efeitos nos funcionários). Sabia que, caso essa primeira intervenção favorecesse o surgimento de novos elementos que denunciasses o funcionamento institucional (novos analisadores), poderia vislumbrar a oportunidade de atingir a realização de uma *análise de implicação* (perceber o envolvimento de todos na instituição e os efeitos do desdobramento da própria intervenção), em havendo continuidade do trabalho.

Faço aqui uma digressão para marcar um elemento presente na dinâmica dessa instituição. Durante a visita técnica, a sócia do bar falava do fato disparador da solicitação e testemunhei a finalização de reunião de uma equipe de garçons, que ocorria no mesmo espaço físico. Ficou evidente que os funcionários recebem, regularmente, treinamentos técnicos para manterem a qualidade do serviço. Ao mesmo tempo, prosseguíamos com nossa reunião, na qual o estabelecimento e a associação propunham a ação, sinteticamente assim apresentada: o estabelecimento organizaria um dia de brincadeiras com crianças e adolescentes e membros de associações que militam pelos direitos de pessoas com deficiências e, ao final do dia, os funcionários participariam de minha palestra sobre inclusão.

### DA DEMANDA À PROPOSTA DE VIVÊNCIA DE *CAPACITAÇÃO SUBJETIVA*

Cabe destacar que o objetivo da intervenção proposta para esse *grupamento de pessoas* da instituição não pretende servir de modelo a ser replicado em outras situações institucionais. Esta afirmativa baseia-se no fato das instituições não funcionarem no mesmo grau de amadurecimento, quanto mais os *grupamentos de pessoas*. Assim, é importante considerar, nas intervenções institucionais que se utilizam da psicanálise como fio condutor das suas ações, o cuidado do analista em propor ações sob o formato de “alta-costura” e não de *prêt-à-porter*.

A leitura realizada da *abertura institucional*, naquele momento, levou ao entendimento que ela objetivava fazer uso utilitário da intervenção. Assim, procurei promover uma alteração do *campo de intervenção*, saindo da propositura informativa para um momento de escuta aos funcionários, após viverem um dia de sensibilização sob o valor da inclusão. Ou seja, utilizando-me da leitura dos

analísadores presentes (investimento em treinamento técnico e contínuo dos funcionários, disposição da instituição em apoiar práticas inclusivas, necessidade de escutar o desconforto dos cuidadores – em particular da cuidadora que participou da situação disparadora da intervenção institucional, identificada como descuidada – e a repercussão negativa nas mídias sociais) propus à instituição o emprego.

Falaram do treinamento técnico existente da instituição, que contempla algumas áreas mais que outras, mas avaliaram que nenhum treinamento conseguira oferecer-lhes o que esse momento sustentou. Momento focado, inicialmente, na sensibilização dos funcionários para o valor da inclusão, que oportunizou a experimentação de uso das palavras para representar parte do sofrimento psíquico que eles vivenciam cotidianamente e, mais ostensivamente, no dia do fatídico acontecimento.

A funcionária criticada, tomada pela culpa, pensava em sair do trabalho, mobilizada por fantasias que lhe angustiavam e que a faziam ver a si mesma como “portadora da peste” (sic). Afinal, ficou sabendo pela mãe de Naldo, no dia da brincadeira com as crianças das associações, que o filho lembrava diariamente do ocorrido e a identificava como uma das pessoas que não permitiam que ele brincasse. Outra funcionária, mãe de uma criança com diagnóstico de TEA (sic), contou que, desde o ocorrido, passou a chorar quando lembrava do mal-estar vivido nesse dia e que estar nessa função a maltratava significativamente. Apesar de ela gostar do trabalho, ela sofre ao se sentir invadida por estranhas sensações ao exercer suas funções de cuidar das crianças, enquanto os pais costumemente consomem bebidas e comidas e se divertem longe dos filhos, dentro do estabelecimento. Ela disse que não sabe o que fazer com esses sentimentos.

## PONTO DE INFLEXÃO

Falar do ocorrido entre cuidadora, gerente, Joana e Naldo possibilitou a ampliação da conversa sobre a falta de espaço para elaboração dos afetos intensificados nas relações com os clientes e, ao mesmo tempo, revelou outro analisador: a expectativa de que a instituição voltasse a oferecer outro momento como esse, mas consideravam que eles nada poderiam fazer.

Ao escutá-los pensei sobre a posição ordeira que os funcionários assumiam na sua relação com a instituição. A partir dessa primeira intervenção, alguns pontos demonstraram o quanto a instituição pode se beneficiar da continuidade do processo: os colaboradores passam a conhecer melhor sua tarefa e a entendê-la como parte do cuidado consigo que complementa, mas não se confunde com a função institucional exercida, e favorece o predomínio do pensamento grupal na construção de soluções de problemas operativos. Cada colaborador passa a identificar o lugar que ocupa na dinâmica do grupo que começa a se constituir, identifica as cisões institucionais e outros aspectos que, sustentados pelo tempo necessário, poderão diminuir o nível de adoecimento dos funcionários, promover maior conhecimento e questionamento amadurecido da cultura institucional, levar à melhoria do clima institucional mais imediato, diminuir o *turnover* de funcionários e promover a melhoria do atendimento ao cliente.

## O TRABALHO DO ANALISTA E DA PSICANÁLISE

Por volta do ano de 2003, iniciei minhas primeiras intervenções institucionais fazendo uso da psicanálise como uma das ferramentas capazes de sustentar espaços de escuta e perlaboração do estranhamento que as pessoas vivenciam a partir das dificuldades de identificar sua *tarefa*, ao exercerem suas funções e papéis que desempenham, enquanto membros de um grupo, pertinentes a uma instituição.

É fácil optar por um texto de cunho teórico para falar das inquietações vividas durante os tumultuosos caminhos das intervenções: basta o psicanalista valer-se da teoria como defesa diante dos sentimentos e afetos despertados no decorrer do trabalho em grupo. Aliás, desde o exercício diário do ofício de psicanalista, no consultório, já surgem sedutoras tentações de afastamento rápido das sensações estranhas vividas no encontro com o outro, com o que é “diferente de mim”. Essa maneira de lidar com o estranhamento pode representar uma dificuldade do analista em encontrar palavras que expressem o afeto vivido na relação transferencial. E essa dificuldade é capaz, inclusive, de capturá-lo numa leitura superficial dos fatos e servir ao propósito de protegê-lo das sensações dolorosas

oriundas do encontro com o sofrimento alheio. Tal postura impossibilita o acesso ao desenvolvimento pessoal e profissional que o analista pode experimentar quando sustenta o *setting* de forma criativa e geradora de mudanças na posição subjetiva de seu paciente<sup>3</sup>.

Pensar a clínica e seus efeitos no psicanalista é um exercício desafiador para o psicanalista e, no meu entender, pensar os efeitos das vivências no psicanalista durante o trabalho institucional ou com grupos se mostra ainda mais complexo. Assim, parte da presente conversa me possibilitará repensar aspectos de minha prática psicanalítica, no consultório e nesses espaços.

Durante uma reunião temática ocorrida no Centro de Estudos Psicanalíticos (CEP/SP), o psicanalista Tales Ab'Sáber, palestrando sobre “Perversão e volubilidade: a posição do Brasil no mundo”<sup>4</sup>, demarcou seu pensamento sobre os elementos formadores da sociedade brasileira. No que diz respeito à inclusão de suas ideias a esse texto, destaco sua ponderação sobre a implicação do autor, enquanto psicanalista, em compreender a necessidade de fazer uso da psicanálise como teoria e instrumento para construir dispositivos capazes de fomentar mudanças e gerar efeitos no indivíduo, no grupo e mesmo na cultura.

Em meu ponto de vista, é necessário ao psicanalista interessado no trabalho com instituições considerar o momento histórico em que determinado grupo ou instituição se encontra inserido, ou seja, é de extrema importância que o analista dialogue e reconheça o valor de outros saberes que compõem a rede de conhecimento acerca do sofrimento humano, como condição de inclusão do novo, do inusitado para quem fala e, também, para quem escuta, durante toda a intervenção. Não pretendo fazer de minha colocação uma indicação para o analista manter-se absorvido integralmente pelas questões próprias à concretude do momento histórico, mas que se deixe afetar – até mesmo por reconhecer que eles existem – pelos efeitos que tal momento exerce no grupo ou nas instituições.

---

3 Outros elementos pertinentes a essa discussão encontram-se em meu texto – inédito – “Psicanálise e terceiro setor: Considerações sobre uma experiência de capacitação subjetiva de cuidadores”, 2007.

4 Reunião temática proferida no Centro de Estudos Psicanalíticos/ SP, 2008.

Trago aqui outra provocação: as características transferenciais vividas com a instituição serão semelhantes àquelas encontradas na relação transferencial da dupla analista e analisando durante o tratamento psicanalítico?

Já assinaei o quanto pode parecer apaziguador, pelo menos ao analista institucional, se valer apenas de referenciais psicanalíticos ao se (des)ocupar de criar meios eficientes e eficazes para leitura e promoção de mobilidade grupal. Acaso o psicanalista entenda que apenas o discurso psicanalítico deva prevalecer nas trocas vividas na intervenção institucional, será interessante que possa se cuidar para não ficar enganchado numa leitura superficial dos acontecimentos, que pode estar a serviço do distanciamento das cisões institucionais.

Enquanto eu ouvia o relato da instituição, na visita técnica, experimentava um conhecido desassossego, posto que me era familiar o contato com isso que podemos chamar de *sofrimento institucional*. Minha fala está baseada, mais precisamente, no fato de ter participado de algumas instituições enquanto membro da equipe técnica e, facilmente, recordar do quanto fui atravessado pelas dificuldades encontradas no exercício diário de criar dispositivos de diálogos com outros representantes de instituições, ciências, profissionais não “psi”, enfim, grupalidades constituídas de pessoas com formações tão diferentes no que se refere à área do conhecimento humano.

Vivenciar o exercício de conversar com saberes tão diferentes parece simples quando pensamos teoricamente essa possibilidade; talvez seja de fato para alguns colegas, mas para mim – que estava diariamente atravessado por questionamentos difusos do trabalho com o outro – sustentar a possibilidade de diálogo portava, por si, um convite desafiador.

Fora do âmbito familiar da clínica, o psicanalista encontra-se exposto a um campo de atuação complexo, cheio de colaborações e disputas com outras propostas discursivas. Assim, até para que o psicanalista atinja seus objetivos no trabalho de intervenção institucional precisará considerar também, como interlocutores, outros modos de produção institucional que detêm diferentes práticas discursivas vigentes em nossa cultura. Temos de assumir postura crítica sobre os dispositivos



metodológicos dos colegas e, principalmente, dos nossos, o que reporta o analista ao uso do rigor próprio à psicanálise; estamos falando da construção de uma metodologia vinculada ao exercício contínuo de construção, desconstrução e reconstrução de conceitos a partir da prática e isso, em vários momentos da intervenção, pode não ser uma experiência agradável<sup>5</sup>.

Para o trabalho com grupos e instituições me parece de bom tom que o psicanalista se disponha, efetivamente, a mudanças na forma de pensar sua prática. Como já ressaltado, estamos diante de um campo de trabalho *híbrido*<sup>6</sup> onde coexistem diferentes dispositivos para pensar os acontecimentos dos espaços sociais que perfazem o cotidiano dos membros do grupo. Em situações como essa, a escuta psicanalítica divide a condição de parceria, mas também é notória a condição de tensão presente no contato com diferentes posições.

Aproveito para recuperar a questão da queixa e construção de certa demanda de trabalho com grupo: que trabalho é possível ao psicanalista oferecer junto ao grupo? Dito de outra forma, qual é nossa tarefa nesse tipo de trabalho?

Nos processos de intervenção busco, junto aos membros de um grupo, criar e sustentar espaços nos quais os membros do grupo possam se “capacitar subjetivamente” para o cumprimento de sua própria tarefa e, ao mesmo tempo, possibilitar a instituição cuidar de seus colaboradores. Acreditamos que, a partir de nossa intervenção grupal na instituição, a equipe atendida venha a adquirir as condições necessárias para sustentar o propósito ao qual foi originalmente criada, já não mais tendo cristalizados os papéis de cada membro do grupo e nem desperdiçados energia e tempo na execução de sua tarefa.

---

5 Ao leitor interessado em explorar questões da psicanálise na interface com outras instituições, remeto a Sanches, M. R. (org.) (2005) e Café, M. (2006).

6 Para citar novamente Café (2006) quando trabalha o fazer do psicanalista – e as modificações necessárias no entendimento e uso da transferência e do sintoma do usualmente encontrado na clínica – em colaboração com a esfera jurídica.

Frente ao exposto, é fácil notar que falo de um trabalho direcionado; ou seja, enquanto analistas institucionais temos que estar cômnicos da nossa tarefa, saber onde queremos chegar com nossas intervenções numa instituição. Tal posição não é o mesmo que direcionar a vida das pessoas do grupo ou dizer qual o objetivo ou missão da instituição; nesse sentido, a posição do analista institucional e do psicanalista na clínica se aproximam, pois durante o curso de uma análise, o psicanalista também tem como tarefa possibilitar que o tratamento se encaminhe para a elucidação e resignificação dos conflitos inconscientes de seu paciente.

Cabe destacar uma das diferenças entre o trabalho de escuta na clínica e na instituição. Refiro-me à qualidade do olhar sobre o fazer do psicanalista, mais precisamente, o como fazer no trabalho grupal. Logo desponta a primeira diferença: enquanto no consultório encontram-se presentes o analista, o analisando e a manifestação da transferência-contratransferência, nos grupos, além das pessoas que fazem parte da grupalidade atendida, estão presentes um psicanalista na função de *coordenação*, outro na função de *observação* e outro(s) como *ouvinte(s)*.

Por conta do espaço útil terminarei o texto ressaltando a dinâmica do trabalho a partir de um enfoque grupal<sup>7</sup>. Durante supervisões costumo conversar sobre o papel que cada analista vivencia no grupo. Vale destacar como é interessante perceber o momento no qual cada analista toma consciência e passa efetivamente a ocupar seu lugar no grupo técnico.

Na posição de *coordenador* o analista ocupa-se de possibilitar que o movimento grupal possa aparecer e acontecer através de sua escuta da fala, gestos, ausências, conflitos e todo tipo de manifestação subjetiva dos membros do grupo, durante o tempo do encontro. Tal posição é alcançada pela inclusão dos elementos manifestos no encontro – tanto dentro como fora do grupo. O analista só poderá ocupar-se desta tarefa se tiver flexibilidade inerente ao manejo das transferências.

---

7 Sobre o trabalho do psicanalista na clínica, remeto ao texto freudiano “Recordar, repetir e elaborar” (1914, p. 169-170).

O *observador* tem importante papel no trabalho grupal. Destaco o de registro, por meio de uma descrição acurada, do acontecido no grupo, dando ao leitor a oportunidade de ser atravessado pelas próprias sensações ao ler esse registro. Acredito que a função mais importante do observador seja servir como catalisador dos movimentos inconscientes do grupo. Tomando-a por metáfora, podemos destacar que, graças à posição “silenciosa” e flutuante do observador durante a vivência grupal, ela torne possível ao coordenador continuar seu trabalho, pois é comum perceber as sensações angustiosas que o observador vivencia ao relatar um encontro.

Por fim, mas com sua importância própria, está a função do *ouvinte*. O psicanalista que tem essa função geralmente está em início de seu trabalho com grupo e tem a oportunidade de vivenciar como se movimenta uma grupalidade e, ao mesmo tempo, as agruras e delícias próprias a quem se disponibiliza ao trabalho grupal.

Tais considerações não pretendem, nem de longe, esgotar as múltiplas questões que se passam num processo de intervenção institucional e mesmo aquilo que compõe os dispositivos necessários para um analista institucional exercer seu ofício, mas criam a oportunidade de demarcarmos alguns pontos de conversa sobre as interfaces das intervenções psicanalíticas nas instituições.

## REFERÊNCIAS

- Baremblytt, G. F. (2002). *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. 5. ed. Belo Horizonte, MG: Instituto Felix Guattari.
- Café, M. (2006). A psicanálise no encontro com outras práticas institucionais. In: Funks, L. B., & Ferraz, F.C. (Orgs). *O sintoma e suas faces*. São Paulo: Escuta; Fapesp.
- Freud, S. (1914/1996). Recordar, repetir e elaborar. In: *Edição Standard Brasileira da Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro: Imago. Vol. 7.
- Sanches, R. M. (Org.). (2005). *Winnicott na clínica e na instituição*. São Paulo: Escuta.