



Psicologia USP

ISSN: 0103-6564

revpsico@usp.br

Instituto de Psicologia

Brasil

Brandt, Juan Adolfo; de Camargo Oliveira, Ismênia

Análise das relações dos supervisores com suas equipes nas organizações de trabalho

Psicologia USP, vol. 20, núm. 4, octubre-diciembre, 2009, pp. 577-596

Instituto de Psicologia

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305123734006>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

ANÁLISE DAS RELAÇÕES DOS SUPERVISORES COM SUAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO¹

Juan Adolfo Brandt

Ismênia de Camargo Oliveira

Resumo: Este artigo apresenta uma modalidade de intervenção grupal para análise das relações dos supervisores com os membros de suas equipes nas organizações de trabalho públicas e privadas. Foi desenvolvida para aplicação fora das organizações, incluindo técnica, método e enquadre, além de discutir evidências de sofrimento psíquico e mecanismos de defesa e de propor reflexões sobre liderança e outras estratégias para gestão das relações.

Palavras-chave: Grupos. Organizações. Relações. Liderança.

Introdução

As relações dos supervisores² com os trabalhadores, no trabalho organizado, são perturbadas por diversas dificuldades, apesar do treinamento que recebem sobre técnicas de comando ou liderança, motivação, comunicação e comprometimento. As relações de poder induzem diversas estratégias adotadas por uns e outros para adequar-se a esse ambiente. Um dos nossos questionamentos foi: existirá uma “distância adequada” a ser estabelecida nas relações entre os supervisores e os subordi-

- 1 Agradecemos o apoio do Laboratório de Estudos em Psicanálise e Psicologia Social do Instituto de Psicologia da USP e as contribuições dos participantes de nossos Seminários sobre Gestão de Relações dos Supervisores com suas Equipes.
- 2 Ao usarmos o termo supervisor, pretendemos designar genericamente todos os cargos de chefia existentes na organização do trabalho, independente da posição hierárquica.

nados que possa auxiliar esses profissionais? Com essa questão iniciamos nosso debate em busca de um dispositivo que permitisse aos supervisores a reflexão e a elaboração das dificuldades advindas dessas relações. A experiência Balint (Missenard et al., 1994) serviu-nos como referência inicial para nossas pesquisas.

Balint interessou-se pela relação entre médico e paciente e mediante um dispositivo de grupo derivado dos seminários clínicos, colocou-a em debate. Procurava trabalhar os aspectos de transferência e contratransferência presentes. Sua proposta estava sustentada na hipótese de o "médico como medicamento" e na técnica psicanalítica (Balint, 2005).

A partir de sua experiência na clínica psicanalítica, propôs o conceito de "amor primário": "uma teoria da relação primária com o ambiente". A analogia do peixe que vive em harmonia com a água, ou do próprio ser humano, em harmonia com o ar, é usada por Balint para explicar a harmonia existente na fase pré-natal, quando o bebê não consegue distinguir-se do ambiente intra-uterino; essa fase foi por ele denominada "a mais primitiva e harmoniosa interpenetração". A partir do nascimento, desfaz-se essa condição e o indivíduo busca uma nova "harmonização". Decorrem duas posições, uma de aferrar-se aos objetos e introjetá-los, denominada ocnofílica e outra, de catexização do Eu, denominada filobática, caracterizada por um distanciamento em relação aos objetos. Balint pergunta e responde:

qual é o lugar do narcisismo nesta teoria? A meu juízo, todo narcisismo é secundário devido à mais primitiva destas relações, a harmoniosa interpenetração; a causa imediata do narcisismo é sempre uma discrepância entre o indivíduo e seu ambiente e isto leva à frustração; como consequência o indivíduo vem a diferenciar o que até então era a harmoniosa fusão do si- mesmo e o ambiente, retirando parte de sua catexia do ambiente e investindo-a em seu Eu em desenvolvimento (Balint, 1993, p. 91).

Não é de nosso interesse debater aqui estas questões da Psicanálise. Basta-nos ressaltar que Balint estabeleceu em sua obra um intenso debate com as posições dos psicanalistas que buscaram defender a posição original de Freud, a respeito de um narcisismo primário, como Heinz Hartmann e James Strachey (Balint, 1993).

Balint propõe ainda a existência de uma fase no desenvolvimento, que denominou "falta básica", presente no período pós-natal, encontrada na clínica por referências a "um faltar algo" da anterior fase de "harmoniosa interpenetração no ambiente intrauterino".

A partir desses constructos, da técnica psicanalítica e dos seminários médicos de estudo de casos, o autor propôs que poderia ser trabalhado o estabelecimento de uma relação adequada entre sujeito e objeto, onde o sujeito-paciente poderia obter de seu médico que este viesse a ocupar o lugar de remédio, no campo da falta básica. Passou a desenvolver um

trabalho de grupo junto aos profissionais da medicina para abordagem da relação que estes estabelecem com o paciente e seus familiares.

O dispositivo de Balint apresenta características específicas de enquadre. Fundamentalmente é baseado no relato de um ou de vários casos clínicos, contendo detalhes da situação e aspectos transferenciais e contra-transferenciais dessa relação. Além disso, não é um instrumento que tem o propósito de fazer psicoterapia, embora o próprio Balint tenha afirmado que seu dispositivo permite “uma mudança limitada, embora considerável, da personalidade do médico” (Gelly, 1994, p. 33). Balint é muito claro ao fazer uma distinção entre transferência pública e transferência privada. A transferência pública refere-se preponderantemente aos conteúdos relacionados com a profissão, que são mais ou menos comuns entre os participantes dos grupos, enquanto a transferência privada refere-se a conteúdos que se individualizam, remetendo mais diretamente a aspectos pessoais, ou melhor, subjetivos. As intervenções do analista concentram-se no conteúdo do relato no que diz respeito à transferência pública e nas associações que os integrantes do grupo desenvolvem a partir desse material inicial, sempre tendo como referencial teórico os conceitos psicanalíticos. Balint desejava propiciar ao médico uma formação que lhe possibilitasse socorrer-se do instrumental psicanalítico na relação com seu paciente.

Pensamos que também pudéssemos utilizar o Método Balint para a abordagem das relações que são estabelecidas no trabalho organizado. Sabemos dos riscos envolvidos na aplicação da Psicanálise no âmbito da organização do trabalho, por causa da dificuldade em manter o enquadre devido aos atravessamentos institucionais, principalmente os relacionados ao poder, à livre expressão e à lógica do capital.

René Kaës, quando esteve no Brasil em outubro de 2002, ao nos responder à pergunta que lhe formulamos sobre a possibilidade de utilizarmos conceitos da Psicanálise em intervenções nas organizações empresariais, afirmou que a análise só pode ser praticada nas instituições onde possa ser assegurada a livre expressão sem represálias. Disse ainda: “No tipo de instituição que você descreve, não saberia dizer que tipo de dispositivo pode ser estabelecido, mas talvez, não um dispositivo psicanalítico” (Kaës, 2005, pp. 195-196). Em seguida, complementando sua resposta, Kaës fez referência ao dispositivo inventado por Balint, afirmando que poderia ser investigada a viabilidade de adoção de tal dispositivo para profissionais não médicos (Kaës, 2005, p. 196). De fato, nas organizações, devido à lógica do capital e às relações hierarquizadas de poder, a “livre expressão sem represália” torna-se muito difícil. Por isso, optamos em realizar nossa experiência em um “território neutro”: o Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

Anteriormente, Brandt havia coordenado grupos em uma organização de trabalho, com a finalidade de promover o diálogo entre hierarquias. Em um primeiro momento, os resultados dessa intervenção podem ser con-

siderados positivos, na medida em que os participantes puderam exercitar uma relativa liberdade de expressão. Entretanto, o projeto teve seu término prematuro devido a confrontos no campo de poder (Brandt, 2006).

A partir dos resultados dessa pesquisa, bem como das ponderações de Kaës sobre uma possível aplicabilidade do dispositivo de Balint, nós, autores do presente artigo, passamos a refletir sobre a viabilidade de um dispositivo grupal com o objetivo de que os supervisores possam estabelecer relações menos conflituosas com seus subordinados.

Entendemos que os conceitos de ocnofilia e filobatia propostos por Balint ajudariam a refletir sobre a questão do equilíbrio nas relações que são atravessadas por posições de poder e, também, por imposições relacionadas à busca de resultados no trabalho organizado.

A adequação do modelo Balint aos nossos propósitos demandou intenso debate. Um de nossos desafios foi trazer para o mesmo campo de compreensão, o dispositivo Balint e o pensamento de psicanalistas que fazem parte de nosso campo de pesquisa há algum tempo.

Nesse sentido, mereceram especial atenção os seguintes autores: Jaques (1969), com suas análises sobre os sistemas sociais como defesa contra a ansiedade persecutória e depressiva; Pichon-Rivière (1988), que apresenta o interjogo de papéis, caracterizando o porta-voz, o bode expiatório e o líder; Menzies (1976) que discute os mecanismos defensivos adotados por profissionais nas relações com a organização do trabalho, com colegas e com as pessoas que dependem de seus serviços; Bleger (1992, 2003), como fonte fundamental para a discussão sobre o enquadre no dispositivo; Enriquez (1991, 1997), com sua abordagem sobre o sofrimento psíquico e a importância dos campos cultural, simbólico e imaginário na organização do trabalho; Kaës (1997, 2002, 2005), a partir de suas pesquisas sobre o intermediário, a negatividade e as alianças inconscientes; Fernandes (2004, 2005) pela continuidade das pesquisas de Kaës a respeito da negatividade; e Dejours (2002) no que se refere às relações entre o trabalho e a vida psíquica.

O dispositivo

Optamos por trabalhar com grupos constituídos exclusivamente de profissionais que exercem cargos de chefia com experiência mínima de dois anos. O número de participantes foi limitado a 15, com inscrição gratuita, porque este trabalho foi realizado em uma universidade pública. Decidimos realizar 10 encontros semanais com duração de 1h30 cada, em uma sala do IPUSP. Selecioneamos os participantes mediante análise de currículo e entrevista³.

3 Encaminhamos nosso prospecto, por meio eletrônico, a centenas de profissionais de diversas organizações.

Trabalhamos a princípio com um coordenador e um co-coordenador. Embora ambos realizassem intervenções, o coordenador tinha a função de iniciar os encontros solicitando aos participantes dos grupos que fizessem um relato minucioso de uma situação vivida como difícil, entre ele e um subordinado. O co-coordenador ficou com a tarefa de observar e registrar os relatos. Mais tarde, essa tarefa foi delegada a alunos estagiários da disciplina "Grupo e Instituição: abordagem psicossocial e psicanalítica – PST 2775", liberando o co-coordenador dessa função. Tivemos sempre o cuidado de não interpretar as ocorrências transferenciais, embora esta análise estivesse presente em nossas discussões em equipe.

Composição dos grupos na primeira experiência

Formamos os dois primeiros grupos em abril de 2006. Foram selecionados 28 participantes que estavam empregados em 13 organizações, privadas e públicas.

Os participantes dos grupos ocupavam os seguintes cargos: chefe de serviço, coordenador, gerente, superintendente e supervisor. Todos os participantes e os dois coordenadores firmaram um formulário de consentimento que continha o seguinte texto:

Esta pesquisa tem como objetivo promover um espaço de reflexão sobre as dificuldades que podem ocorrer na relação entre chefe e subordinado. Para isso realizaremos dez encontros de grupo com aproximadamente 1h30 de duração cada encontro. Este procedimento não implicará qualquer processo invasivo, desconforto ou risco. Será garantido sigilo absoluto quanto à identificação do entrevistado e da empresa, assim como serão respeitados os seus limites. Garantimos também esclarecimentos de qualquer dúvida com relação ao uso dos resultados da pesquisa.

Os dois grupos foram encerrados no nono encontro, em junho de 2006, quando, havendo começado uma greve na Universidade, julgamos conveniente suspender nossas atividades.

Quadro 1. Composição dos grupos na primeira experiência.

1 ^a . Experiência: Grupos do 1º semestre de 2006									
Grupo A: 15 pessoas inscritas									
Encontro	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presenças	13	12	10	10	11	11	8	5	10
Observações:									
Uma pessoa nunca compareceu.									
Uma veio unicamente ao 3º encontro.									
Uma deixou de comparecer a partir do 7º encontro.									
Homens: início = 7 término = 6									
Mulheres: início = 8 término = 7									
Total: início = 15 término = 13									
Grupo B: 13 pessoas inscritas									
Encontro	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presenças	11	9	9	9	5	9	5	2	5
Observações:									
Duas pessoas nunca compareceram.									
Uma veio unicamente ao 1º encontro.									
Três deixaram de comparecer a partir do 7º encontro.									
Homens: início = 5 término = 2									
Mulheres: início = 8 término = 4									
Total: início = 13 término = 6									

As ocorrências da primeira experiência e a análise/revisão do dispositivo

Após os encontros de cada grupo, os membros da equipe de coordenação realizavam reuniões, nas quais se procurava avaliar o andamento do projeto e os resultados da aplicação do dispositivo, em busca de eventuais ajustes, procurando se assegurar da correção das opções relativas ao enquadre.

Uma questão sempre presente nos grupos e que nos chamou a atenção foi a constante “busca de equilíbrio” dos supervisores em suas relações profissionais. A dificuldade estava na confusão dos papéis de ser gerente e/ou ser líder. Os conceitos de ocnofilia e filobatia de Balint nos ajudou a avaliar esta questão. As dificuldades referiam-se às tentativas de justapor os dois enfoques e à frustração por não conseguirem.

O “lado gerente” era definido como racional e estratégico, com foco em tarefa e resultado. Enquanto isso, o “lado líder” era colocado como humanizado e relacional. Ao serem questionados sobre o papel de líder, repetiam mensagens absorvidas de uma literatura que enaltece comportamentos estereotipados ou idealizados de personagens famosos.

As relações são subordinadas às estratégias defensivas. Desta forma, prevalece um aspecto racional na “preparação do encontro com o outro” e ao mesmo tempo, esse encontro recebe a carga de projeções psíquicas próprias a qualquer relação. Fica uma instância racional tentando sobrepor-se à emocional. Ao mesmo tempo, percebe-se o distanciamento entre duas posições: a ocnofílica e a filobática: aproximação e afastamento em relação ao objeto, respectivamente. Esse conflito de forças opostas resulta num sentimento de ambivalência. Transferencialmente, fomos “cobrados” para que resolvêssemos esse conflito. Precisavam obter respostas sobre a melhor maneira de tratar as pessoas que atrapalham o encontro do “equilíbrio idealizado”.

Alguns acontecimentos chamaram nossa atenção. Três pessoas do grupo B, todas da área de Recursos Humanos, deixaram de comparecer depois do sexto encontro. Uma hipótese surgiu a partir da análise dos encontros quinto e sexto. No quinto encontro, um participante que trabalhava na área operacional, reclamou de injustiça cometida pela área de Recursos Humanos, na concessão de benefícios oferecidos pela organização e de mudanças das regras adotadas para essa concessão. Uma pessoa de Recursos Humanos dessa empresa também participava do grupo. Ao analisarmos o sexto encontro desse grupo, encontramos relatos de participantes da área de Recursos Humanos, envolvendo queixas sobre ações das áreas operacionais de suas empresas, que os teriam prejudicado. No mesmo encontro, surgiram também associações referentes à existência de colegas espiões nas empresas, que levariam informações à diretoria.

Ficou evidente que o sentimento de perseguição, descrito por Klein (1960) ao referir-se à posição esquizo-paranóide, ficou mais intenso. Concluímos que a livre expressão de pensamentos e sentimentos seria facilitada se limitássemos as inscrições nos grupos a um profissional por organização.

Outro aspecto a ressaltar foi de que os participantes não se referiam aos aspectos afetivos envolvidos nas relações. Este desconhecimento, ou esta negação, resultava em *acting outs* prejudiciais a essas relações, pois, muitas vezes, levava a comportamentos agressivos e hostilidade velada. Nesse sentido, nossas intervenções começaram a destacar a importância de se levar em conta os sentimentos envolvidos nas relações e, na medida em que contribuímos para o esclarecimento dessas questões, alargava-se a compreensão dos integrantes a respeito de comportamentos humanos.

Também verificamos a importância do atravessamento institucional constantemente presente nos grupos. À medida que realizávamos intervenções a partir dos conteúdos relacionados a essas questões, os participantes começavam a perceber aspectos comuns às diversas organizações do trabalho. Havia o reconhecimento geral da influência da temática institucional em suas relações e comportamentos. Decidimos, portanto, introduzir de forma sistemática as questões relativas aos atravessamentos institucionais. Percebemos que isso contribuiu para aliviar o sentimento de fracasso, resultante de relações humanas malsucedidas, vivido somente como pessoal.

Outra constatação refere-se à sala que ocupávamos. Os nossos encontros eram realizados ao redor de uma mesa de reuniões e isso remetia os participantes às reuniões feitas nas organizações em geral. Estávamos, pois, repetindo uma prática de reuniões "familiar" aos integrantes dos grupos. Eles nos colocavam natural e instantaneamente no lugar dos "chefes", os quais, em suas empresas, determinavam a pauta, os esclarecimentos, a condução e o resultado da reunião. Resolvemos que as próximas experiências seriam em uma sala sem mesa, onde os participantes pudessem ser colocados em círculo, retirando o lugar da "cabeceira" destinado aos chefes.

A nossa exigência inicial de que os supervisores precisariam ter, no mínimo, dois anos de experiência como chefes não provou ser pertinente, pois as participações ocorreram mais a partir da intensidade das situações e não tanto em decorrência da quantidade de experiências pessoais.

Em síntese, baseados nas conclusões dessas análises, decidimos realizar as seguintes adequações no enquadre:

- Inscrição de uma única pessoa por organização.
- Acrescentar ao enquadre o relato mais minucioso sobre os sentimentos envolvidos nas situações e mais informações sobre o contexto institucional. Esta proposição implicou na decisão de

que o coordenador faria perguntas ao relator buscando esclarecimentos.

- Realizar os encontros dos grupos em uma sala de aulas, um ambiente bem diferente do encontrado na situação organizacional.
- Reduzir a exigência de experiência prévia em cargos de chefia para um ano.

A segunda experiência com as modificações propostas

De setembro a dezembro de 2006 coordenamos outros dois grupos. Foram selecionados 28 participantes, que eram empregados em 22 organizações do trabalho, privadas e públicas. Apresentamos em seguida as tabelas contendo informações sobre participação.

Quadro 2. A segunda experiência com as modificações propostas

2 ^a Experiência: Grupos do 2º semestre de 2006									
Grupo C: 14 pessoas inscritas									
Encontro	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Encontro	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presenças	11	11	11	7	10	8	8	7	8
Observações:									
Uma pessoa nunca compareceu.									
Uma veio unicamente ao 1º encontro.									
Uma deixou de comparecer a partir do 6º encontro.									
Homens: início = 6 término = 5									
Mulheres: início = 8 término = 6									
Total: início = 14 término = 11									
Grupo D: 14 pessoas inscritas									
Encontro	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presenças	10	13	7	10	7	7	5	7	2
Observações:									
Uma pessoa veio unicamente ao 1º encontro e outras duas, somente ao 2º.									
Uma deixou de comparecer a partir do 5º encontro e outra, a partir do 6º.									
Homens: início = 4 término = 3									
Mulheres: início = 10 término = 5									
Total: início = 14 término = 8									

Os participantes desses grupos ocupavam os seguintes cargos: diretor, sócio-gerente, chefe de serviço, coordenador, gerente, superintendente, supervisor. Tal como ocorreu na primeira experiência, todos os participantes e os dois coordenadores firmaram o formulário de consentimento informado. Estes grupos também foram encerrados no nono encontro, porque houve muitos feriados e não pudemos repor uma data. Contamos com duas observadoras em cada grupo, que foram responsáveis pelo registro das falas⁴.

As ocorrências da segunda experiência e nova revisão do enquadre

O procedimento de fazer perguntas diretamente ao participante que relata o caso, para maiores esclarecimentos, teve repercussão nos grupos. Percebemos que ao introduzi-lo, éramos imitados pelos outros participan-

4 Camila Tereno, Luciana Garcia Gil, Paula Pessoa e Patrícia Rabaça.

tes, colocando o relator, muitas vezes, em situações constrangedoras. A nossa hipótese é de que esta estratégia foi utilizada pelos integrantes para dar conta da ansiedade persecutória inicial presente em qualquer grupo. Como consequência, o relator era transformado em bode expiatório das ansiedades que não puderam ser elaboradas e foram apenas atuadas. Por isso, gradativamente, fomos mudando nossa atitude para o modelo de associação livre, o que resultou na transformação do interrogatório inicial em um diálogo, com a participação de todos.

Outro ponto relevante foi a ausência da mesa de reuniões entre nós. Com essa modificação, diminuíram as projeções de poder dirigidas aos coordenadores, permitindo que o papel de líder circulasse livremente entre os integrantes. Essa conclusão confirma a importância de se realizar intervenções psicossociológicas em ambientes externos e não familiares às organizações, numa tentativa de reduzir a influência dos atravessamentos institucionais.

Por outro lado, pelo fato de estarmos em outra instituição (a Universidade), tivemos outros atravessamentos institucionais: a sala reservada para nossos encontros encontrar-se ocupada por outras pessoas, atrasando o início do nosso trabalho.

No quinto encontro não pudemos usar a sala tradicional devido a um evento patrocinado pela Universidade, do qual não fomos informados. Não tivemos, portanto, tempo hábil para contornar essa dificuldade. Alguns integrantes do grupo foram avisados dessa substituição somente depois de já estarem instalados na sala tradicional, observando o outro evento há algum tempo. Com isso, chegaram atrasados ao nosso encontro na sala substituta.

Essa ocorrência teve repercussões importantes. Dois participantes do grupo C reclamaram da nossa desorganização e, como consequência, um desistiu e outro começou a faltar. No grupo D tivemos, nesse dia, um intenso debate sobre o tema mudança e críticas aos chefes que não passam informações às suas equipes. Um participante desse grupo também desistiu. Além disso, a partir dessa data surgiram conteúdos relacionados com o que seria, na linguagem dos participantes, a “zona de conforto”, que era como se referiam ao comportamento de algumas pessoas “não comprometidas”. Nós, analistas, fomos vistos como estando na “zona de conforto”, por permitirmos que algo acontecesse de prejudicial ao grupo, sem tomar medidas preventivas adequadas. E esse conteúdo continuou sendo manifestado nos encontros dos grupos seguintes.

No último encontro de cada grupo, realizamos a avaliação do processo. Nessa ocasião alguns participantes confirmaram uma de nossas hipóteses: sentiram-se à vontade e com alívio de poderem falar livremente sobre suas dificuldades, sem temor, por não estarem presentes outras pessoas da mesma organização.

Reflexões sobre as primeiras experiências

Nossas reflexões a respeito da análise de conteúdo basearam-se também nas ideias de Dejours (2002, 2007). Esse autor apoiou-se na teoria de Freud sobre prazer-desprazer e desenvolveu a tese de que os trabalhadores são constantemente submetidos às excitações provenientes do exterior (da relação com o trabalho, com a organização e com os colegas) e às provenientes do interior (excitações pulsionais). A excitação, quando acumulada, é origem de uma vivência de tensão que pode ser aliviada por via psíquica (fantasias), motora (comportamentos, *acting out*), ou visceral (doenças psicossomáticas). Então, em termos econômicos, o prazer resultaria do alívio dessa tensão, isto é, do alívio da descarga da energia psíquica acumulada. Se as tarefas que são realizadas na organização permitem o rebaixamento da tensão psíquica, então esse trabalho é fonte de equilíbrio para o trabalhador. Se não, o trabalho se transforma em motivo de insatisfação, ansiedade, frustração e, quando as excitações alcançam níveis intoleráveis, sobrevêm doenças.

No caso dos nossos grupos, percebemos que são vários os conflitos que impedem a descarga dessa energia e, portanto, são fontes de desprazer e sofrimento. Um dos conflitos mais frequentes encontrados nos relatos é entre o desejo do trabalhador e sua realidade de trabalho, esta entendida como um modo operatório padronizado e pré-determinado. Nesse sentido poderíamos dizer, metaforicamente, que o conflito estaria entre o desejo do trabalhador e o desejo da organização. "Na abordagem psicoeconômica da relação Homem-Trabalho, convém sublinhar que a organização do trabalho é, de certa forma, a vontade de outro" (Dejours, 2007, pp. 26-27). Em todo trabalho há uma necessária dose de conformidade ao pré-estabelecido. Verificamos nos relatos que muitas vezes os supervisores são forçados a agir conforme o desejo da organização, ficando despossuídos de seus próprios desejos. Abre-se, portanto, um campo de alienação de seus princípios, desejos e necessidades: "hoje eu recuo porque preciso de meu emprego"; "ele se arrependeu de ter pedido demissão; hoje fala que não bateria de frente e faria tudo o que o chefe mandasse".

Ao introduzir como estratégia, em nossos grupos de supervisores, reflexões a respeito de tensões, alívio, prazer e desprazer, pretendíamos aumentar seus recursos internos, abrindo campo para modificações em seu *modus operandi*. Desse modo, esses trabalhadores podem encontrar caminhos para alívio das tensões, transformando um trabalho vivido como estressante, em algo mais prazeroso. No entanto, se a organização é rígida em sua estrutura, não permitindo equilíbrio entre os desejos do trabalhador e da empresa, podemos pensar em violência institucional, pois o trabalhador fica submetido ao desejo da empresa, alienando-se dos seus próprios.

Outra fonte de conflito é o fato desses profissionais terem de lidar com pessoas diferentes, com sentimentos, idéias e comportamentos diver-

sos dos seus. O desejo se traduz por “como seria mais fácil se todos fossem iguais”. A nossa hipótese é que havia confusão entre “ser diferente” e “ser melhor ou pior”. Ao introduzir um juízo de valor na questão da diferença, coloca-se o “outro” no lugar do perseguidor ou perseguido.

Outra questão digna de nota refere-se aos temas: avaliação e demissão. A avaliação dos subordinados sempre vem acompanhada de angústia. Com frequência, ao se cobrarem objetividade como avaliadores, sentiam-se atropelados por sentimentos como amizade, gratidão, bem como, inicição, raiva, inveja etc. Das discussões surgiram questões de “equilíbrio”: “Como manter uma relação equilibrada com os subordinados, quando se é chefe e amigo ao mesmo tempo? O que fazer com os sentimentos na hora da avaliação? E se, após a avaliação, precisassem demitir? “É muito difícil lidar com pessoas, prefiro lidar com números”.

A questão do equilíbrio nos conduz à teoria de Balint (1993, 2005) sobre as posições ocnofílica e filobática nas relações. Tal conteúdo indica que os participantes de nossos grupos estavam em busca de uma “distância adequada” nas relações com seus subordinados. Entretanto, parece que a condição de ser chefe, representar a empresa, implica em distanciar-se do outro, enquanto ser amigo pode implicar em uma aproximação considerada de difícil manejo dentro de uma relação hierarquizada. Acreditamos que se trata da busca de um equilíbrio que pode ser representado por uma posição idealizada, encontrável em algum ponto entre as duas posições propostas por Balint. Um equilíbrio desejado e sempre distante.

Uma forma de lidar com a necessidade de aproximação é programar as conversas, mecanismo que costuma levar à frustração, na medida em que o interlocutor não reage de acordo com o *script* pré-determinado.

Entre as várias estratégias defensivas como “conversar francamente”, “conversar com o superior”, “deixar o RH resolver” etc, a mais frequente foi a de racionalização. Percebemos que “vestir a camisa” da empresa dava-lhes a ilusão de neutralidade no julgamento. A meta da empresa tornava-se o ponto central a ser conquistado. Fantasiavam que, trabalhando a favor do resultado da empresa, estariam isentos de culpa. Evidentemente, esta defesa conseguia cumprir sua função só até certo ponto, porque a angústia persistia.

Outro motivo de sofrimento era perceberem-se malquistas por algum colega. A fantasia latente era a de que poderiam ser amados por todos. As defesas variavam desde as mais primitivas, como “chorar no banheiro”, até a negação de sentimentos, como “o problema é dele, não meu”. Por meio da elaboração grupal, puderam perceber que, de fato, não podiam “agradar a gregos e troianos”. Outro lado da questão foi: e se eles, supervisores, não gostam do funcionário? De início, o grupo coloca toda a dificuldade da relação sobre o funcionário, transformando-o em “bode expiatório”. À medida que o encontro vai se desenvolvendo, as projeções dos conteúdos maus vão sendo diluídas; finalmente os supervisores podem pensar

nas suas responsabilidades nessa relação difícil. Podem, portanto, sair da posição de perseguidor ou perseguido. O alívio aparece em frases como: "Pensei no que vocês disseram na semana passada, chamei a funcionária, conversamos bastante. Foi um alívio enorme; hoje estamos bem".

Chamou nossa atenção, também, o sofrimento advindo da confusão entre os papéis de líder e chefe. Líder: autoridade consensualmente constituída e chefe: autoridade formalmente constituída.

As teorias sobre liderança remontam a 1930, tendo sido inicialmente teorias filosóficas.

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que os líderes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. (Bowditch & Buono, 2000, p.117)

Apesar dessas teorias, ainda hoje a palavra líder pode gerar confusões, pois, muitas vezes, é confundida com poder ou autoridade formal. O poder formal ou contratual é sancionado por uma organização e é expresso por meio de cargos ou funções tais como: gerente, chefe, supervisor etc. Autoridade formal se refere a uma pessoa ou a um grupo que recebe o poder formal. "Normalmente pensa-se no gerente como um indivíduo numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado" (Bowditch & Buono, 2000, p. 132). A maioria dos livros sobre trabalho organizacional refere-se à função de gerente como aquele que deve planejar, organizar, controlar e coordenar tarefas. John Kotter, da Harvard Business School, diz que "a boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, do projeto de rígidas estruturas organizacionais e da monitoração dos resultados em comparação com os planos" (Robbins, 2002, p. 303).

O pensamento sobre liderança da maioria dos autores contemporâneos pode ser resumido na definição de Kouzes e Posner (1997): "A liderança, pode-se dizer, difere do gerenciamento sobretudo em listas de afazeres (não se pode viver sem elas). Liderar é saber como explorar os mananciais da motivação humana e também conhecer a base do relacionamento com os colegas". (p. XIX) Robbins (2002), referenciado em John Kotter, define as principais características do líder: "A liderança diz respeito ao enfrentamento de mudanças. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos". (p. 303) Kouzes e Posner (1997, p. 19), em seu resumo dos dez compromissos da liderança, utilizam palavras como: procurar oportunidades, experimen-

tar, imaginar, incentivar, fortalecer, estabelecer, alcançar, reconhecer etc, sem referir-se, em nenhum momento, à possível participação da equipe na responsabilidade pela aceitação, ou não, desses incentivos, como se bastasse ser um bom líder para necessariamente obter uma boa equipe. Em outro momento, esses autores ao referirem-se à equipe, a pergunta principal que fazem é: "o que os seguidores esperam dos líderes?" Mantendo a dicotomia entre ambos, líder e liderados, as respostas surgem em função dos traços de personalidade do líder tais como: honestidade, caráter, lealdade etc. Mesmo em outros autores atuais como Day, Gronn e Salas (2004), verifica-se o reconhecimento de que toda liderança é, por princípio, compartilhada e reconhecida pelos membros do grupo, porém falta-lhes, em nossa opinião, pensar na liderança como resultante da intersubjetividade.

Essas teorias podem ser criticadas por estarem mais preocupadas com descrições ou explicações dos comportamentos de líderes face a face com seus subordinados, sem a preocupação de compreender, ou levar em conta, a intersubjetividade grupal. Todas estas concepções sobre líder e liderança, apresentam, a nosso ver, um conceito de grupo no qual o líder é sempre visto como externo, que por causa de suas características pessoais é capaz de motivar e mobilizar a equipe.

Na concepção de grupo de Pichon-Rivière (1988), líder é porta voz das necessidades dos integrantes do grupo e, portanto, liderança é um papel que o grupo atribui a um dos membros, em determinado momento, e que este, consciente ou inconscientemente, assume. Portanto, o líder não o é apenas pelo seu carisma ou qualidades de caráter. Ele é o sujeito que, naquele momento e pela sua história de vida, é capaz de traduzir melhor os anseios dos demais integrantes. Líder e equipe estão vinculados em uma relação dialética, na qual um só pode existir em função do outro. Pichon-Rivière é contundente ao afirmar que não existe um líder capaz de liderar qualquer tipo de grupo. Ou melhor, a liderança não é apenas resultado dos traços particulares de uma pessoa; é resultado da interação dos membros daquele grupo. Trata-se de uma concepção que inverte o sentido da escolha do líder: o líder não é aquele que por características pessoais motiva e mobiliza o grupo, mas é o grupo que escolhe como líder, o sujeito que em determinado momento possa ser porta-voz dos anseios da maioria dos seus integrantes. Portanto, liderança é vista como um papel grupal que pode e deve ser assumido alternadamente pelos integrantes de um grupo.

Outra hipótese com a qual trabalhamos é a de que as relações intersubjetivas estão inseridas nos contextos organizacional e social, os quais determinam comportamentos. Pichon-Rivière (1988) e Kaës (1997, 2002, 2005) fazem críticas às teorias clássicas que consideram o grupo destituído de seu contexto. Por exemplo, quando um dos componentes dos nossos grupos experimentais estava relatando as dificuldades de relacionamento com um funcionário, o acento da dificuldade foi colocado na "insatisfação

eterna" do subordinado e na sonegação de informações ao chefe. Em nenhum momento houve dúvida a respeito da competência dele como trabalhador: "é um bom funcionário". Com o desenvolver do relato, foi trazido à luz que outros chefes lhe haviam feito promessas de ascensão na carreira, que nunca foram cumpridas. Então, através da elaboração grupal, pudemos ampliar a reflexão sobre a queixa inicial que, de persecutória, passou a ser compreendida como uma possível insatisfação com a empresa. Percebemos que quando introduzimos o contexto organizacional em nossas discussões com os gestores, aumenta a percepção deles de que esses atravessamentos podem atrapalhar a comunicação com a equipe.

Notamos ainda que esses gerentes, além de serem chefes administrativos, cobravam-se serem líderes carismáticos. Utilizavam palavras de ordem como "temos que motivá-los", "temos que manter relações amistosas e pessoais com nossos subordinados", para alcançar o modelo idealizado de líder. As atividades administrativas não eram sentidas como impossíveis de soluções, nem desprazerosas. Em todos os grupos a maior dificuldade descrita referia-se aos relacionamentos interpessoais. Os relatos eram acompanhados de frustração e ansiedade. Frustração, na medida em que um elevado investimento narcísico é depositado na possibilidade de ascensão na carreira, e se a equipe não alcança as metas programadas, a progressão fica mais difícil. Ansiedade, porque os supervisores se deparam cotidianamente com a possibilidade de não conseguirem liderar seus subordinados, já que o poder formal não lhes dá garantia de serem líderes motivadores e transformadores de comportamentos, como desejariam ser.

Estas reflexões permitem vislumbrar com mais clareza a diferença entre líder e chefe. Líder, na concepção pichoniana, não precisa do poder formal, mas do poder consensual outorgado pelas pessoas pertencentes ao grupo e, portanto, a liderança pode ser exercida por qualquer pessoa da equipe. Pensamos que se usássemos a estratégia de facilitar a discussão a respeito das diferenças entre liderança e chefia, poderíamos ajudá-los a não se sentirem tão ameaçados com o surgimento de alguém que tenha mais experiência ou conhecimento em um determinado assunto. Poderíamos também ajudá-los na compreensão de como muitas vezes os atravessamentos organizacionais determinam comportamentos vividos inicialmente como dificuldades pessoais.

Consideramos essas reflexões importantes para a abordagem do conceito de liderança situacional. Não basta serem preparados para liderar situações específicas, uma vez que a função de líder deverá surgir da interação entre os membros do grupo e será eleito aquele que corresponder melhor aos anseios do grupo naquele momento. O que percebemos é que, nas ocasiões em que pode surgir um líder situacional, o chefe sente muita dificuldade em lidar com sua "perda" de autoridade.

Porém, devemos ter o cuidado de não impor como verdade a nossa ideologia de "líder de grupo", substituindo a ideologia prevalente deles de

"líder inato". Trabalhamos com a hipótese de que a discussão sobre líder consensual, chefe formal, grupo e atravessamentos institucionais pode ajudá-los a ampliar o repertório de recursos para lidarem com seus subordinados sem se sentirem tão ameaçados pela perda da posição de líder, pois sua autoridade fica resguardada.

Outra questão percebida foi a da sexualidade, tabu tanto para os integrantes dos grupos como para nós, da equipe de coordenação. Ela surgiu desde o primeiro grupo de pesquisa. Uma participante do grupo relatou sobre uma funcionária que não gostava dela. Como estratégia para melhorar a situação foi conversar com ela de forma mais "aberta e transparente" e ouviu dela queixas por sua preferência por outro funcionário. "Eu dou mais atenção a ele sim, porque faz um trabalho muito difícil. Às vezes brinco com ele". Nesse momento ela fez referência a palavras carinhosas dirigidas ao funcionário. A reação dentro do grupo foi instantânea: "Como é?" Todos riram. Em nossas primeiras análises a questão foi apenas citada. No semestre seguinte, ao analisarmos encontros de outros grupos, percebemos que o tema sexualidade estava sempre presente e a nossa reação foi a de rejeitá-lo, pois "não se tratava de grupo de terapia".

Ao aprofundarmos a análise sobre o tema, notamos que nós também estávamos negando a questão. Começamos, então, a trabalhar com a hipótese das alianças inconscientes de Kaës (1997). "Para se associar em grupo, mas também para associar representações e pensamentos, os humanos não somente identificam-se com um objeto comum e daí, igualmente entre eles, selando também um acordo inconsciente segundo o qual, para manter seu vínculo e o grupo que o contém, não se dará atenção a certo número de coisas: elas devem ser recalculadas, rejeitadas, abolidas, depositadas ou apagadas. Nos grupos de pessoas sem intimidade, o processo associativo não pode se estabelecer sem que tenha se produzido, em situação de grupo e em relação com as mobilizações fantasmáticas que se efetuam, um recalque na aliança inconsciente" (Kaës, 1997, p. 256). O grupo é constituído pelas identificações de idéias, ideologias, sentimentos etc e também pelo pacto denegativo, isto é, o produto negado pelas alianças inconscientes "fica enquistado nos espaços internos de cada sujeito" (p. 264). Esse enquistamento significa que tais conteúdos ficam totalmente isolados dentro do psiquismo do sujeito, não havendo possibilidade alguma de associação com qualquer outro conteúdo psíquico. Kaës (2002) afirma: "aqui-lo que não é analisado, fica recalado ou denegado, sendo objeto de uma aliança inconsciente de forma que os sujeitos de um vínculo sejam impossibilitados de conhecer seus próprios desejos". (p. 26) É um pacto necessário e imposto aos sujeitos para que o grupo possa se constituir e se manter.

Nos nossos grupos, as fantasias sexuais presentes em qualquer agrupamento humano, estavam contidas no pacto denegativo. Quando vencemos nossas resistências pudemos elaborar o tema com resultados que muito nos surpreenderam, pois as nossas intervenções foram bem recebidas,

elaboradas e o comentário que expressa os sentimentos dos profissionais foi: "Que alívio! Não podemos falar disso no trabalho, mas aqui, podemos". Evidentemente, segundo Kaës (1997, 2002, 2005), uma vez desfeito este pacto, naturalmente outro, ou outros, devem ter sido feitos. Quem sabe em análises futuras não serão revelados?

Conclusão

Nós coordenadores, fomos colocados, sistematicamente, como sujeitos suposto saber sobre a questão do equilíbrio entre ser líder e chefe, conforme já apontamos anteriormente. Esperavam que fôssemos bons líderes e nos colocavam também, no lugar do chefe. Simultaneamente, recebíamos as projeções direcionadas à Psicologia como aquela ciência que tudo sabe sobre a mente humana. Esperavam, portanto, que fôssemos capazes de perceber o que se passava com cada sujeito do grupo e desvendar aspectos de seu psiquismo. Parece que esperavam respostas objetivas da Psicologia aplicada em organizações de trabalho, para todos os questionamentos que lhes ocorreram durante os programas de treinamento. Quando não assumimos o papel de suposto saber, confrontamos essas crenças e geramos, por algum tempo, ansiedades e frustrações. Na avaliação final dos encontros, os profissionais relatam grande alívio ao perceberem que não há respostas certas e que eles acabam encontrando o seu próprio caminho. Também comentam as aquisições psíquicas como o reconhecimento das diferenças individuais, a capacidade de compreender dificuldades dos colaboradores subordinados e a abertura para novas formas de atuação.

Essas experiências nos permitiram refletir sobre o potencial de um dispositivo externo às organizações de trabalho, com o objetivo de compreender as dificuldades inerentes a elas, enquanto instituições que regem relações humanas.

A maioria dos participantes dos grupos, apesar das pressões que enfrentam no cotidiano, consegue se manter no campo da "normalidade". Isto não significa, no entanto, ausência de sofrimento. As estratégias defensivas adotadas tentam articular as necessidades individuais com as coletivas e com as das empresas, articulação essa nem sempre fácil e sujeita a comportamentos e decisões estereotipados. O preço que estes supervisores têm que pagar, psiquicamente, é a vivência de angústias: de não serem bons líderes; de não alcançarem as metas programadas; de decepcionarem tanto os chefes como os subordinados; de sentirem culpa pelas demissões; enfim, a maioria dos conflitos na área das relações humanas. Para resolverem esses conflitos diários, eles lançam mão de defesas, desde a suposta neutralidade por meio da subordinação máxima ao trabalho, até expedientes como a elaboração de um controle detalhado para justificar demissões. Psicologicamente se exigem assumir de uma só vez, as funções

de chefe e líder com toda a responsabilidade e julgamentos morais e normativos que estas funções requerem.

Do ponto de vista da análise de cada encontro, observamos um movimento grupal que se repetiu em várias ocasiões, no qual, a princípio, a culpa das relações conflituosas era colocada no subordinado; com a elaboração grupal, as projeções defensivas eram deslocadas para as dificuldades da organização e finalmente as reflexões recaiam sobre as próprias dificuldades. Daí nossa satisfação em perceber que, apesar de poucos encontros, pudemos alcançar um dos nossos objetivos: alargar os recursos individuais, aumentando a compreensão da situação institucional, permitindo que possam lidar mais facilmente com as tendências filobática e ocnofílica.

Nossa expectativa é que, ao aprofundarem a compreensão sobre relações humanas, possam propor ou conduzir ações mais adequadas às situações.

Além disso, esperamos que a abertura de um espaço para a análise e elaboração do sofrimento no trabalho, possa contribuir para substituir as defesas enrijecidas por produção de sentido.

Analysis of team leaders relationship with team members in work organizations

Abstract: This article presents a modality of group intervention developed to analyze the relationship of team leaders with the team members in the public and private organizations of work, that was carried through outside these organizations. It includes technique, method and framework, as well as, argues evidences of psychic suffering and defense mechanisms, and also considers reflections on leadership and other strategies for relationship management.

Keywords: Groups. Organizations. Relationship. Leadership.

L'analyse des rapports entre les superviseurs et les membres de leurs équipes dans les organismes de travail

Résumé: Cet article présente une modalité d'intervention de groupe développée pour analyser les rapports entre les superviseurs et les membres de leurs équipes dans des organismes de travail publics et privés. Cette modalité a été réalisée hors de ces organismes, et comprend technique, méthode et encadrement, ainsi que la discussion sur des évidences de souffrance psychique et les mécanismes de défense. Elle propose aussi des réflexions sur le commandement et autres stratégies pour la gestion des relations humaines dans le milieu du travail.

Mots clés: Groupes. Organisations. Rapports. Commandement.

Análisis de las relaciones laborales del supervisor con su equipo en las organizaciones

Resumen: Este artículo presenta una clase de intervención grupal para el análisis de las relaciones entre los supervisores y los miembros de sus equipos de trabajo en las organizaciones públicas y privadas, que se desarrolló para aplicación en el ámbito externo a las organizaciones, incluida la técnica, el método y el encuadre. Además discute evidencias de sufrimiento así como los mecanismos de defensa psicológica, y propone ideas sobre el liderazgo y bien otras estrategias para el manejo de las relaciones.

Palabras clave: Grupos. Organizaciones. Relaciones Humanas. Liderazgo.

Referências

- Balint, M. (1993). *La falta básica: aspectos terapeúticos de la regresión*. Barcelona, Espanha: Paidós.
- Balint, M. (2005). *O médico, seu paciente e a doença*. São Paulo: Atheneu.
- Bleger, J. (1992). *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Bleger, J. (2003). *Temas de psicologia: entrevista e grupos*. São Paulo: Martins Fontes.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2000). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Brandt, J. A. (2006). *A problemática da mudança e as relações entre os homens na organização do trabalho: um velho estudo de caso com uma nova análise*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Day, D. V., Gronn, P. E. A., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Dejours, C. (2002). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (2007). A carga psíquica do trabalho. In C. Dejours, E. Abdoucheli & C. Jayet. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho* (pp. 21-32). São Paulo: Atlas.
- Enriquez, E. (1991). *Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social* (2a ed.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

- Enriquez, E. (1997). *A organização em análise*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Fernandes, M. I. A. (2004). Algumas reflexões sobre a negatividade na construção dos laços sociais. *Vínculo: Revista do NESME*, 1(1), 1-76.
- Fernandes, M. I. A. (2005). *Negatividade e vínculo: a mestiçagem como ideologia*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Jaques, E. (1969). Os sistemas sociais como defesa contra a ansiedade persecutória e depressiva: uma contribuição para o estudo psicanalítico dos processos sociais. In M. Klein, P. Heimann & R. Money-Kirle (Orgs.), *Temas de psicanálise aplicada* (pp. 207-231). Rio de Janeiro: Zahar.
- Gelly, R. (1994). Aspectos teóricos do Movimento Balint. In A. Missenard et al., *A Experiência Balint: história e atualidade* (N. da Silva Júnior, trad., pp. 23-52). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Kaës, R. (1997). *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Kaës, R. (2002). O interesse da psicanálise para considerar a realidade psíquica da instituição. In O. B. R. Correa (Org.), *Vínculos e instituições: uma escuta psicanalítica* (pp. 11-31). São Paulo: Escuta.
- Kaës, R. (2005). *Os espaços psíquicos comuns partilhados: transmissão e negatividade*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Klein, M. (1960). Inveja e gratidão. In M. Klein, *Inveja e gratidão e outros trabalhos* (pp. 205-267). Rio de Janeiro: Imago.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Menzies, I. (1976). *O funcionamento das organizações como sistemas sociais de defesa contra a ansiedade* (A. Martins Rodrigues, trad.). São Paulo: EAESP-FGV. (Trabalho original publicado em 1970. Título original: The functioning of organizations as social systems of defence against anxiety: Tavistock Institute of Human Relations).
- Missenard A. et al. (1994). *A Experiência Balint: história e atualidade* (N. da Silva Júnior, trad.). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pichon-Riviére, E. (1988). *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Juan Adolfo Brandt, Doutor em Psicologia Social pelo Instituto de Psicologia da USP, Pesquisador de processos grupais de fundamentação psicanalítica, Psicoterapeuta, Diretor Secretário do Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares. Rua Turiaçu, 707. CEP: 05005-001, Perdizes, São Paulo – SP. Endereço eletrônico: juan.brandt@terra.com.br.

Ismênia de Camargo Oliveira, Técnica do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, Psicoterapeuta, Diretora do Curso de Especialização em Psicanálise das Configurações Vinculadas do Núcleo de Estudos em Saúde Mental e Psicanálise das Configurações Vinculares. R. Cunha Golçalves, nº 36, Jardim Bonfiglioli. CEP 05594-070, São Paulo – SP. Endereço eletrônico: ismênia@usp.br.

Recebido em: 29/03/2008

Aceito em: 9/12/2008
