

A erosão do pano de fundo na hipermodernidade e o seu devir nos grupos profissionais e nas instituições¹

Georges Gaillard²

Resumo: O período atual está provocando uma transformação acelerada dos meta-quadros. Estamos nos deparando com uma sacralização da autonomia e da liberdade individual que leva a uma erosão das estruturas que anteriormente garantiam a coesão social. As instituições estão sendo minadas, ao mesmo tempo em que o modelo de trabalho como fonte de criatividade e solidariedade não funciona mais. O resultado é um desinvestimento em coletivos de trabalho e uma fragmentação dos vínculos.

Postulamos que os espaços profissionais são (ainda) lugares onde o sujeito é obrigado a lidar com o “outro”. Portanto, precisamos (re)pensar no registro inerente à vida institucional, que se origina do desprazer, e reexaminar a necessidade de “investir o desprazer”. Isso pressupõe uma renúncia voluntária em benefício do grupo e do coletivo, e o trabalho em conjunto para a assunção de uma instância grupal e/ou institucional.

Palavras-chave: Hipermodernidade; Pano de fundo; Meta-quadros institucionais; Grupos profissionais; Trabalho; Autonomia; Desprazer; Contrato narcisista; Intermediário.

THE EROSION OF BACKGROUNDS IN HYPERMODERNITY AND ITS BECOMING IN PROFESSIONAL GROUPS AND INSTITUTIONS

Abstract: The current period is causing an accelerated transformation of meta-frameworks. We are facing a sacralization of autonomy and individual freedom that leads to an erosion of the structures that previously guaranteed social cohesion. Institutions are being undermined, while the model of work as a source of creativity and solidarity no longer works. The result is a disinvestment in work collectives and a fragmentation of bonds.

We postulate that professional spaces are (still) places where the subject is forced to deal with the “other”. Therefore, we need to (re)think about the register inherent in institutional life, which originates from displeasure, and re-examine the need to “invest in displeasure”. This presupposes a voluntary renunciation for the benefit of the group and the collective and working together to assume a group and/or institutional instance.

Keywords: Hypermodernity; Background; Institutional meta-frameworks; Professional groups; Work; Anatomy; Displeasure; Narcissistic Contract; Intermediate.

¹ Conferência ministrada no Colloque Internationale Réseau Universitaire “Mutations contemporaines et cliniques de l’inédit. Entre saisissements et émergences: quels dispositifs?”, em agosto de 2023, por ocasião do trigésimo aniversário do Laboratório de Estudos de Psicanálise e Psicologia Social do Instituto de Psicologia Social da USP. Tradução e revisão: Maria Inês Assumpção Fernandes. Professora Titular do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

² Professor Emérito do Institut de Psychologie da Université Lumière – Lyon 2. E-mail: georges.gaillard@orange.fr. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6072-7565>.

"(...) projeto moderno – porque recusa toda ideia de heteronomia quanto ao seu fundamento – é constantemente exposto à crítica: a contestação não cessa de se exercer sobre seus próprios fundamentos, sobre os modos de ser, sobre suas modalidades. A questão da democracia moderna é indissociável desta "friabilidade" dos solos, desta "criticabilidade permanente".
(Myriam Revault d'Allonnes, 2016)

Proponho que cheguemos a um acordo em primeiro lugar em torno do diagnóstico, tocante ao período contemporâneo. Com a nossa entrada na hipermodernidade (Lyotard), encontramos-nos num período de transformações dos meta-quadros, de mutação dos panos de fundo/ backgrounds (Kaës, 1997; Gaillard, 2004) que nos conduzem a uma mudança de era geológica - "antropoceno" é o outro nome da crise ecológica em curso – e a mutações antropológicas capitais que, com Jean-Pierre Pinel (e com o apoio de C. Castoriadis) nós designamos como a passagem de uma cultura do "viver junto" construída sob o primado da *heteronomia* para uma cultura que se estabelece sob o primado da *autonomia*. Estes tempos são, simultaneamente, o da erosão das instituições e do enfraquecimento das figuras por onde transita a obrigação de se compor com o outro; por outras palavras, vivemos um tempo de desinstitucionalização.

Com base neste postulado, gostaria de partilhar um segundo diagnóstico: tem a ver com o *trabalho*. Na hipermodernidade, o *trabalho*, em todas as suas dimensões individuais, grupais e institucionais, está danificado; a função e o valor que outrora teve para os indivíduos (pelo menos no século passado) são cada vez menos operantes. Poderíamos mesmo dizer que o *modelo de trabalho* - enquanto lugar de expressão da criatividade e da singularidade do sujeito, e de realização do "contrato social" (Rousseau), e enquanto espaço de vinculação do sujeito ao outro social – este modelo está agora em concorrência por uma economia consumista do gozo, sob a égide do "divino mercado" (Dufou, 2007). Lembro a vocês que Freud postulava que o trabalho oferece

a possibilidade de deslocar para o trabalho profissional e para as relações humanas que lhe estão ligadas uma grande parte das componentes libidinais, narcísicas, agressivas e mesmo eróticas, (e) lhe confere um valor que não é de modo algum inferior à sua indispensabilidade para cada indivíduo com o objetivo de afirmar e justificar a sua existência na sociedade (Freud, 1929, p. 23)³.

Ora, as múltiplas transformações – desconstrução – normalizações que afetam a esfera profissional, as reestruturações incessantes (exigidas pela "*ideologia monadista*" (*bougiste*) num mundo líquido [Bauman, 2005]) perturbam o trabalho e a relação com o trabalho. Assim, os vínculos de solidariedade e de co-identificações, base da grupalidade

³ A citação completa é a seguinte: Em 1929 Freud escreveu sobre o trabalho: "Nenhuma outra técnica de condução da vida liga tão firmemente o indivíduo à realidade como a ênfase colocada no trabalho, que certamente o insere pelo menos numa parte da realidade, a comunidade humana. A possibilidade de transferir uma elevada percentagem de componentes libidinais - narcísicas, agressivas e mesmo eróticas - para o trabalho profissional e para as relações humanas que o acompanham, confere ao trabalho um valor que em nada é inferior à sua indispensabilidade para cada indivíduo como meio de afirmação e de justificação da sua existência na sociedade. A atividade profissional proporciona uma satisfação particular quando é livremente escolhida e, portanto, quando permite utilizar as inclinações existentes por sublimação, movimentos pulsionais perseguidos ou constitucionalmente reforçados".

e dos coletivos de trabalho, são cada vez mais difíceis de se construir e de se manter. Por conseguinte, prevalecem a individualização e a fragmentação.

No campo de exercício, o da *dis-inscrição / mésinscription* (isto é, o campo de cuidados, de trabalho social etc.), os profissionais têm, é claro, de lidar com os "pacientes/beneficiários" da instituição e com a perturbação que estes continuam a criar nos vínculos. E, ao mesmo tempo, eles procuram lidar com os efeitos deletérios da dominação e do controle generalizado, associados a uma inflação de procedimentos. Estes procedimentos afetam partes cada vez mais importantes no mundo do trabalho, sujeitas à hegemonia de um capitalismo financeiro e ultraliberal. Este controle assume a forma de injunções descendentes, através da introdução de referenciais de competências e de enunciados prescritivos de "recomendações de boas práticas". Isto dá origem a exigências incessantes de justificativas através de uma avaliação generalizada. Esta avaliação está, de fato, correlacionada com as aprovações emitidas pelas instâncias de tutela e, por conseguinte, com o financiamento destas mesmas organizações. A ideologia ultraliberal que sustenta esses movimentos se reflete em uma ideologia gerencial e na introdução de uma "ideologia da transparência" (conforme demonstrado por J. P. Pinel, 2008) e uma "gestão gerencial" (*management gestionnaire*) (Gaillard, Pinel, 2011). Individualmente e em grupo, os profissionais são agora suspeitos na forma como exercem as suas atividades. Os múltiplos controles assumem a forma desencarnada de "processos sem sujeito" (Hegel, Althusser, Kaës) e conduzem à ausência, ao desaparecimento ou à falência dos "respondentes" (Kaës, Pinel). São então os procedimentos e a tecnologia que assumem o controle - "a tecnologia se torna o capataz", como disse um artigo recente da imprensa francesa. Eles proíbem, "a tecnologia se torna o capataz", como dizia um artigo recente da imprensa francesa⁴. A partir daí, eles impedem a possibilidade de estabelecer *relações de conflitualidade*, indispensáveis a qualquer vida social que seja suficientemente pacífica e dinâmica. Portanto, aqui estamos em outro ponto de inflexão, outra grande transformação nas relações sociais: o contrato que prevalecia entre as instituições (de assistência, serviço social etc.) e as tutelas, e mais amplamente o corpo social, esse contrato agora está obsoleto. A cultura da *suspeita*, do controle e do procedimento suplantou a confiança historicamente depositada nos profissionais e nas instituições em sua maneira singular de realizar sua "tarefa primária".

Ao nível do(s) sujeito(s), é assim cada vez menos possível apoiar-se na sua profissionalidade. Em alguns contextos, a epidemia de Burnout conduz mesmo ao "karoshi" (literalmente "morte por excesso de trabalho"). Perante estas exigências exponenciais de controle, que se implantam nos campos de prática, a estratégia mais comum dos profissionais consiste em se proteger, e a resposta mais imediata consiste em retirar-se, *desinvestirem nos coletivos de trabalho* e criarem a atividade mais autônoma possível - quando não é o próprio desinvestimento no trabalho que prevalece. Num ciclo recursivo, estes movimentos individualistas (em linha com a injunção ideológica da hipermodernidade de se tornar um "empreendedor de si mesmo" [Chemama 2012]), amplificam a fragmentação em curso.

Nesse contexto, temos o dever de (re)pensar o registro inerente à vida institucional, que se origina do desprazer, reinterrogar e, portanto, enunciar a necessidade de "investir no desprazer" (Aulagnier, 1982; Zaltzman, 2003). Um tal investimento no desprazer é parte intrínseca do "*kulturarbeit*", do "*trabalho da cultura*". Para isso, ele precisa

⁴ Revue Médiapart du 25 mars 2023: Le Foll et Poudré, 25/03/2022.

ser diferenciado de um investimento "masoquista"; ou seja, de sua transformação em gozo (como evidenciado, em particular, pela posição de sacrifício, jogos de controle/dominação etc.). O desprazer deve ser mantido no registro de um *investimento necessário*, em correlação com a "renúncia pulsional", conforme postulado por Freud: renúncia consentida para o benefício do grupo e para o benefício do coletivo – o que pressupõe a constituição da assunção de uma instância grupal e/ou institucional.

Para avançarmos com a proposta do *investimento necessário no desprazer*, temos de recordar a função *princeps* da *instituição*: conter a destrutividade; constranger e *infletir* a pulsionalidade de modo a ligá-la em vínculos grupais e colocá-la a serviço do "bem comum". É esta a sua função instituinte e, por conseguinte, a sua "violência instituinte" (no sentido de Aulagnier, 1975). Essa *instância* institui: lugares e funções, inscreve filiações, estabelece diferenças, atribui ao sujeito um "novo" "*contrato narcísico*"⁵ ligado a novas filiações e a novas pertencças grupais; ela inscreve um limite e, simultaneamente, oferece ao sujeito um espaço de criatividade onde ele poderá transformar a sua própria subjetividade por meio do cuidado e/ou do apoio a sujeitos *dis-inscritos*, em ligação com a "tarefa primária" e singular de diferentes estabelecimentos e de diferentes serviços.

Se, como eu disse, a *instituição* participa das principais figuras de heteronomia, estamos agora testemunhando um enfraquecimento, se não um colapso, dessas formas de heteronomia, cujo resultado mais imediato é o surgimento de um estatuto que tende a transformar os profissionais em trabalhadores sociais "liberais", "uberizados" (Barbieri, Gaillard, 2018), comprometendo os agenciamentos grupais, as aparelhagens de equipes e os apoios que costumavam oferecer. Essas instituições estão evoluindo para formas "nômades" (Roman, Rossello, 2011), das quais as figuras paradigmáticas na França são as "plataformas de serviços", (...) O que temos aqui é uma aceleração da extensão do liberalismo para a esfera do trabalho (e mais especificamente, no caso do trabalho social e de cuidado, para a parte da vida política que se preocupa com o "bem público" (o "bem coletivo") e que trabalha para preservar e "reparar a trama simbólica" (Henri, 2004).

Do lado institucional, estamos perante um ódio à instituição, ou seja, uma rejeição odiosa de qualquer figura que tenha a ver com o limite (àquilo a que, noutros tempos, no campo da psicanálise se chamava "castração") – em 2018 Jean-Pierre Pinel intitulou um dos seus artigos "la haine de l'internat" ("o ódio ao internato").

Estas instituições são, portanto, o local de "novas" organizações e participam das novas colorações "ideológico-teóricas" (Fustier, 1987) disponíveis no mercado. Elas provocam rupturas de modelos e rupturas de filiação, e desencadeiam *crises genealógicas* (Gaillard 2002).

Nesse contexto, precisamos estar atentos à maneira como essas "novas" organizações cumprem essas mesmas funções instituintes e, à maneira como elas são capazes de garantir o investimento *coletivo* na "tarefa primária" possibilitando, em particular, acomodar e se compor à complexidade transferencial (as clivagens, as difrações, as fragmentações) ou seja, na linguagem da psicoterapia institucional, constituir uma "*constelação transferencial*".

Durante muito tempo, as dimensões grupal e institucional contribuíram para a qualidade do atendimento e/ou apoio e tenderam a incorporar um ideal de solidariedade⁶, no qual a dimensão subjetiva ocupava um lugar especial (dando origem, precisamente, a

⁵ Espaço de constituição de uma coerência e de uma articulação de lógicas plurais.

⁶ Herdado do Conseil National de la Résistance.

um trabalho de apropriação subjetiva). Essa dimensão subjetiva serviu como referência teórica explícita ou implícita. Mas esse não é mais o caso. Além da perda da própria ideia da necessidade de formar coletivos (de cuidados, educacionais etc.) e/ou equipes, a dimensão subjetiva está prestes a ser banida; em um número cada vez maior de ambientes de atendimento e/ou acompanhamento, tornou-se impossível, se não proibido, trabalhar dentro de uma pluralidade de referências nas quais a abordagem psicodinâmica teria um lugar (como no caso do autismo, dos transtornos "dis" etc.). É a hora da "reabilitação", da "capacitação", responsabilização consciente dos atores (atenção plena / mindfulness). É claro que, além de qualquer tendência à nostalgia – que não melhora com a idade –, é necessário pensar sobre a *destituição* da posição hegemônica outrora ocupada pela psicanálise e ouvir a *tentação do procedimento / protocolo* e, portanto, a tentação de "simplificações terríveis" (Watzlawick, 1981) nas quais os profissionais são capazes de se reificar e investir apenas na implementação correta e na conformidade com os procedimentos/protocolos (validados cientificamente, é evidente).

Uma palavra sobre a fragilidade da posição profissional

Os prestadores de cuidados caracterizam-se por estarem constantemente a debater-se com a subjetividade do seu "objeto profissional", com a parte mortífera da psique dos pacientes e famílias (os "beneficiários") com quem intervêm. Gostaria de sublinhar que este "objeto" é uma fonte constante de angústia e excitação, e o profissional está, portanto, sob a ameaça constante de se perder no vínculo, no gozo narcísico, fálico e mortífero que aí se atualiza: por outras palavras, na pulsionalidade bruta que os doentes e as famílias em tratamento atualizam no palco institucional e que põem em ato no vínculo com os profissionais. O trabalho destes últimos consiste, então, em se libertar da pulsionalidade e trabalhar para dar forma (para trazer à representação, para simbolizar) essas partes do psiquismo do usuário à espera de subjetivação.

A essa fonte de desligamento mortífero deve ser acrescentada a das partes insuficientemente subjetivadas dos próprios profissionais. O profissional, na verdade, obtém um benefício (uma satisfação pulsional) ao frequentar o arcaico, por meio dos sintomas dos "usuários". Em outras palavras, eles obtêm um benefício desse vínculo com o outro, a título de sua própria economia psíquica.

Ao fazer isso, os profissionais correm o risco constante de, no decorrer de um desses encontros, verem seu próprio equilíbrio psíquico afetado, o equilíbrio que a posição profissional, em sua função de andaime/apoio, tinha a função de manter. O manto da profissionalidade permite que cada um deles encene sua própria violência predatória, sua própria negatividade, vetorizando-a para o mortífero a ser transformado, na outra pessoa, enquanto preserva a esperança de que essa cena do vínculo com o "usuário" e o que se desenrola ali, lhes ofereça a possibilidade de transformar "um pedaço" de sua própria psique, daquelas partes que também ficaram à espera de serem simbolizadas.

Dada esta configuração específica, é imperativo que as ações do profissional tenham o selo da *profissionalidade*. Os encontros que se desenrolam no palco profissional devem ser *referenciados* e, portanto, autorizados por uma instituição que tem um mandato social para legitimar as ações do profissional e, assim, interditar a confusão, pondo fim a esse gozo que, de outro modo, ameaça desfazer a malha simbólica essencial

exigida pelo estar junto. É a referência vivida à instituição e à equipe que se constrói como uma instância potencialmente terceira e que permite vincular e vetorizar, para os sujeitos em nível individual e em sua grupalidade. O ato deve, portanto, ser contextualmente "enquadrado" como cuidado; a fonte pulsional e a componente libidinal devem ser simultaneamente arrefecidas, silenciadas e negadas. Quando o engodo indispensável ao exercício profissional está operante, a profissionalidade permite entrelaçar *crueidade* (*sadismo*) e *benevolência*. Neste sentido, autoriza ao mesmo tempo que proíbe; autoriza a satisfação libidinal parcial, o gozo legítimo, sob o disfarce da tarefa primária, proibindo simultaneamente que esse gozo passe (por excesso) para o registro da predação mortífera pelo contrário, permite que esse bônus de gozo seja obtido a partir da reparação de um outro, entrelaçando assim libido narcísica e libido de objeto.

O vínculo grupal e o processo de transformação

A bagagem narcísica no seio dos grupos instituídos se manifesta numa tolerância grupal ao desligamento, uma tolerância aos repetidos fracassos de sua transformação e à malhagem secundária que ela autoriza num movimento de *reflexividade* (afeto, pensamento), no *a posteriori* (*après coup*). O narcisismo grupal é construído na luta travada (no "um a um" dos cuidados) contra o triunfo do desligamento mortífero. É a partir dos limites de cada um, da experiência compartilhada de impotência no encontro com os "usuários", que a grupalidade profissional se constitui, sendo cada um levado a testemunhar, nas suas dificuldades, ou mesmo fracassos no vínculo com um ou outro paciente, pais, famílias etc. (Gaillard 2008).

Cada profissional é convidado a investir no grupo profissional como sendo capaz de manter um objetivo transformador, para além das deambulações, desdiferenciações, cisões e divisões em que cada um se verá inevitavelmente envolvido. Conhecer seus limites, sua consistência e sua fragilidade e conhecer os limites, a consistência e a fragilidade dos colegas, é o que permite a cada um aceitar dar lugar aos outros num vínculo de equipe, uma equipe que pode ser possível restaurar e se restaurar em sua profissionalidade.

Se pensarmos a grupalidade profissional sob o primado do desligamento mortífero e da humanidade de cada um, parece que esta alquimia só é conseguida em momentos específicos. Trata-se de períodos em que a atenção à tarefa primária não é perturbada por demasiados sobressaltos, e quando o bem-estar ou a estabilização de um paciente se revelam uma fonte de narcisismo "suficiente" para a equipe de profissionais. Os inevitáveis e frequentes fracassos de tratamento no setor dos cuidados (etc.) são tolerados, na medida em que o narcisismo de grupo encontra refúgio na transformação de alguns dos sujeitos tratados, acolhidos (etc.), nos serviços, na instituição.

Durante os inevitáveis períodos de tensão, quando o perigo surge (devido a transformações organizacionais, mudanças legislativas, a saída de um ator-chave etc.), quando o grupo profissional não consegue (ou não consegue mais) metabolizar suficientemente a negatividade e a destrutividade trazidas pelos usuários do estabelecimento, quando não consegue preservar ou restaurar a capacidade de acolhimento e benevolência, qualquer profissional pode se tornar alvo de violência mortífera e assassina. Quando a violência não é capaz de se transformar, de se ligar no

nível da tarefa primária, ela procura um lugar de descarga, um "bode expiatório", um objeto para expulsar. Nesses momentos, o prazer/gozo mortífero transborda, dando a impressão de que pode subverter todo limite e deslegitimar toda lei.

O espectro da barbárie ressurge, e o clima relacional é tingido com um toque (mais ou menos significativo) de paranoia. A temporalidade é desgastada, o desdobramento transferencial e o tempo de elaboração entram em curto-circuito; a própria grupalidade se torna o local da perseguição.

Situação

Para trazer à luz essas dinâmicas, proponho examinar esses movimentos com base em uma intervenção de regulação/supervisão que também poderia ser chamada de "análise institucional" em um estabelecimento de atendimento a adolescentes - os movimentos dos quais ela é testemunha me parecem paradigmáticos dos processos que estou tentando mostrar. Conduzida por três interventores⁷, ela teve como objetivo restabelecer as co-identificações entre os profissionais de uma instituição e fazer (re)emergir um coletivo institucional (em sua constituição plural); reabrir o futuro, onde a fragmentação e as tensões de uma "reestruturação fracassada" levaram a uma *retirada* dos profissionais para suas unidades e em posições de oposição (quase reflexo) - há uma estreita correlação entre tais *afastamentos*, a violência destrutiva e os maus-tratos sofridos. Nessas situações, reinvestir no coletivo significa reinvestir em vínculos que são potencialmente uma fonte de desprazer, na esperança⁸ de que, a longo prazo, o registro da criatividade, as invenções no atendimento e a transformação (por menor que seja) ou até mesmo a estabilização dos "pacientes" equilibrem esse *investimento no desprazer*.

A grupalidade profissional lutando contra a destrutividade

Por exemplo, uma instituição psiquiátrica especializada no atendimento a adolescentes solicitou uma análise institucional. O contexto imediato da intervenção foi o de uma crise institucional ligada a uma grave tentativa de suicídio por parte de um psiquiatra, o chefe do serviço - a eclosão de tais atos representa uma grande ameaça à desdiferenciação de cargos e de funções, e à eclosão de uma explosão mortífera. Vários suicídios de adolescentes após terem recebido alta do hospital, foram ecos dramáticos desse fato. O contexto mais amplo da vida dessa instituição foi o de uma fusão administrativa de dois estabelecimentos, alguns anos antes, que levou à demissão de quase todos os psiquiatras do estabelecimento; uma "fusão fracassada", como viria a ser conhecida, que levou ao recuo dos profissionais sobre seus próprios serviços e ao estabelecimento de um clima de suspeita generalizada. Entretanto, a história anterior da instituição testemunha um *pano de fundo* de atendimento baseado em psicoterapia

⁷ Bompard V., Gaillard G., Benarab K. (2020), Travailler à faire (ré)émerger des collectifs, *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 30 2020/2, *Analyser les pratiques? Pourquoi, pour qui et comment?* 209-221.

⁸ "Esperança" que não deixa de evocar a "esperança que crê", evocada por Freud, 1890, p. 8.

institucional, pensado como fundamento do projeto do estabelecimento. Essa parte da herança se mostrará essencial na reformulação institucional que ocorrerá.

A fim de situar a dinâmica da intervenção, deve-se ressaltar que nos estágios iniciais dos encontros, houve a encenação de posições divididas e fragmentadas, nas quais cada um dos atores institucionais foi levado a desempenhar seu papel ao extremo, numa "*postura*": a do diretor da instituição (que tinha de ocupar uma posição central e responder a todas as perguntas), a do sindicalista reivindicador, a do funcionário do serviço hospitalar que já tinha visto tudo isso antes, a do médico psiquiatra que era o portador do ideal, e assim por diante.

Ao final de dois anos e meio de intervenção, observamos que esse grupo institucional conseguiu estabelecer um clima de troca, numa conflitualidade moderada. O coletivo conseguiu se estabelecer como um espaço de pertencimento e entrou em ação por meio do reconhecimento mútuo e da pluralização das identificações.

Esse movimento pressupõe um afastamento das *posições fálico-narcisistas* que os atraíram nos primeiros tempos do grupo. É justamente nesse ponto que é possível pensar o "narcisismo de morte" nos grupos, essas disposições identificatórias, que não param de expulsar o outro, com a finalidade de preservação imaginária de um lugar, de um papel, numa rejeição-recusa de ser alterado no vínculo; isso em correlação com o clima de insegurança vivenciado pelos diferentes profissionais.

No decorrer da intervenção, pudemos observar que vários atores da instituição se deixaram alterar, ou seja, puderam ouvir gradualmente a pluralidade em jogo e o que isso implica em termos de identificações e posições consensuais, no registro da alteridade. Ao mesmo tempo, o processo permitirá a reintrodução de uma temporalidade capaz de integrar vários eventos – chave – que ocorreram ao longo da história da instituição.

O dispositivo de intervenção implementado incentivou a restauração de espaços *intermediários* de metabolização, nos quais a palavra pôde abandonar os registros operatórios e performativos e o registro do discurso que, na maioria das vezes, é a regra no dia a dia das organizações; a palavra devendo ser ciclicamente reinstituída, em um processo de revitalização grupal. Entre os diferentes movimentos de alteração das identificações, destacamos o caso do diretor do estabelecimento, que foi capaz de mencionar, em um interstício, o fato de que ele mesmo tem "três adolescentes em casa", o que revela sua sensibilidade às dificuldades encontradas pelos profissionais (enfermeiros, psiquiatras etc.) em suas relações com os pacientes acolhidos e, sua própria capacidade de lidar com a violência do *pubertário* (Philippe Gutton, 1991), fonte de crise, em um cenário de rearranjos identitários. Bem entendido, nos movimentos em curso, essa tolerância ao "feminino vinculante" que preside o surgimento do grupo institucional (momentâneo), vale a pena mencionar a necessidade de verificar se aquele em posição de poder não cede à *tentação da onipotência* e, ao mesmo tempo, se mostra suficientemente estável e suficientemente abstinente, quando confrontado com demandas frontais de justificativa, que lhe serão endereçadas. Quando a pessoa que ocupa a posição de referente a encarna de forma suficientemente flexível e não predatória do narcisismo grupal, ela protege cada um, na medida em que é capaz de "responder"⁹ e, portanto, de servir de amortecedor, encarnar uma autoridade que garante o limite a partir do qual as diferenças podem emergir. Podemos dizer que o espaço criado durante esta

⁹ Isso contrasta com o processo de "ausência de respondente", que é uma das características do "mal-estar" contemporâneo (Kaës, 2012).

intervenção nos permitiu reintroduzir a fiabilidade. Foi (re)construído um narcisismo grupal (de boa qualidade) que reflete um investimento na qualidade de funcionamento do coletivo institucional, permitindo as co-identificações, ou seja, a capacidade de tolerar o outro em si.

Para concluir esta intervenção, gostaria de recordar a todos a necessidade de cada sujeito experimentar-se numa criatividade "suficiente" através da sua profissionalidade. Esta é a contrapartida para investir no desprazer inerente à vida institucional: a esperança de que este investimento ajude a realizar a "tarefa primária" de uma forma que seja, precisamente, "suficientemente" transformadora, e que o bônus narcísico que resulta deste trabalho de transformação seja compartilhado. A assunção de uma instância grupal e/ou institucional é correlata a uma tal prova (uma tal experiência) em co-identificações "suficientes" (*cf. evocação clínica*).

Ao mesmo tempo, os processos que acabei de delinear implicam a necessidade de que a história da instituição seja suficientemente identificada e compartilhada, de modo tal que as diferentes gerações de profissionais sejam reconhecidas por suas escolhas e por seus pertencimentos históricos, e que esse reconhecimento evite as tentações de desqualificação ("*assassinadas da profissionalidade*"), especialmente aquelas que ocorrem entre gerações. O investimento na história é necessário, tanto em termos de seus fracassos quanto de sua violência mortífera, mas também na medida em que testemunha o esforço transformador contínuo do grupo de profissionais, o investimento ao longo do tempo e a capacidade do grupo de se comprometer¹⁰ com o trabalho de transformação do "negativo" requerido, independentemente das referências teóricas que sustentaram as diferentes gerações de profissionais.

No período atual, é importante que prestemos uma atenção específica aos movimentos de ligação – desligamento que "trabalham" o corpo social, e que prestemos atenção à emergência de uma consciência da *fragilidade* e de uma representação da *precariedade* dos equilíbrios: equilíbrio do sujeito, equilíbrio dos grupos, equilíbrio das instituições, preservação dos ecossistemas – que são os dispositivos que construímos nas nossas respectivas instituições para nos mantermos o mais próximo possível dos "beneficiários", (...) – de considerarmos a emergência de uma consciência *autorreflexiva* (individual e grupal) que leve em conta a tentação do sujeito (e dos grupos) de se transformarem em predadores e de darem rédea solta ao seu núcleo de onipotência e à sua destrutividade.

A *autorreflexividade*, correlata à autolimitação – cuja conflitualidade é a modalidade mais evidente – agora parecem ser processos indispensáveis para manter (ou até mesmo reintroduzir) o sujeito em sua humanidade; esse *bem comum* que compartilhamos.

Referências bibliográficas

¹⁰ Numerosos autores destacam este movimento; assim daquele sobre a precariedade (Furtos, 2008; sobre l'Hilflosigkeit, a angústia (Schneider, 2001); sobre a vulnerabilidade (Butler, 2012); sobre a neotenia (Dufour, 2012) etc.

- AULAGNIER, P. (1975). *La violence de l'interprétation: Du pictogramme à l'énoncé*. Paris: Puf.
- AULAGNIER, P. (1982). Condamné à investir. In *Un interprète en quête de sens* (pp. 239-263). Paris: Ramsay.
- BARBIERI, G., & GAILLARD, G. (2018). Évaporation de la responsabilité collective et dispositifs d'étayage. *Rhizome*, 67(1), 93-101.
- BAUMAN, Z. (2005). *La vie liquide*. Paris: Arthème Fayard.
- BOMPARD, V., GAILLARD, G., & BENARAB, K. (2020). Travailler à faire (ré)émerger des collectifs. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 30(2), 209–221.
- BUTLER, J. (2012). *Can one lead a good life in a bad life?*. Paris: Payot.
- CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil.
- CHEMAMA, R. (2012). (Dir.). *L'entrepreneur de soi-même*. In *La psychanalyse comme éthique. Suivi de « Du grain à moudre »* (pp. 147–152). Paris: Érès.
- DUFOUR, D. R. (2007). *Le divin marché*. Paris: Denoël.
- DUFOUR, D. R. (2012). *Il était une fois le dernier homme*. Paris: Denoël.
- FREUD, S. (1890). Traitement psychique. In *Résultats, idées problèmes* (pp. 1–23). Paris: Puf.
- FREUD, S. (1929). Le malaise dans la culture. In *OC, vol. XVIII, 1926–1930*. Paris: Puf.
- FUSTIER, P. (1987). L'infrastructure imaginaire des institutions. À propos de l'enfance inadaptée. In R. Kaës et al., *L'institution et les institutions: Études psychanalytiques* (pp. 131–156). Paris: Dunod.
- GAILLARD, G. (2002). La généalogie institutionnelle et les écueils du travail d'historisation: Entre filicide et parricide. *Connexions*, 76, 125–141.
- GAILLARD, G. (2004). S'éprouver démuni et fabriquer du groupe: Intrapsychique et intersubjectivité dans l'analyse de la pratique. *Canal Psy*, 64, 4–6.
- GAILLARD, G. (2008). Restaurer de la professionnalité: Analyse de la pratique et intersubjectivité. *Revue de Psychothérapie psychanalytique de groupe*, 50(1), 33–46.
- GAILLARD, G. (2020). Travail de culture et rencontre avec les figures intimes de la barbarie. In J.-F. Chiantaretto & G. Gaillard (Dir.), *Psychanalyse et culture: L'œuvre de Nathalie Zaltzman* (pp. 268–281). Paris: Ithaque.
- GAILLARD, G. (2024). Intervenir en institution et œuvrer à l'émergence d'une instance d'appartenance groupale. *Connexions*, 120(1), 13–24.
- GAILLARD, G., & PINEL, J. P. (2011). L'analyse de la pratique en institution: Un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 11, 85–103.
- GUTTON, P. (1991). *Le pubertaire*. Paris: Puf.
- HARTOG, F. (2003/2014). *Régimes d'historicité: Présentisme et expérience du temps*. Paris: Seuil.
- HENRI, A. N. (2004). Le secret de famille et l'enfant improbable. In P. Mercader & A. N. Henri (Dir.), *La formation en psychologie: Filiation bâtarde, transmission troublée* (pp. 193–303). Lyon: PUL.

- KAËS, R. (1976). *L'appareil psychique groupal*. Paris: Dunod.
- KAËS, R. (1997). L'intérêt de la psychanalyse pour traiter la réalité psychique de/dans l'institution. *Revue internationale de psychosociologie: Psychanalyse et organisation*, III(6/7), 79–96.
- KAËS, R. (2012). *Le Malêtre*. Malakoff: Dunod.
- LYOTARD, J.-F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris: Minuit.
- PINEL, J.-P. (2008). Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 51, 33–48.
- PINEL, J.-P. (2018a). La haine de l'internat. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 71, 75–87.
- PINEL, J. P. (2018b). Adolescentes, agirs délinquants et convocation du répondant. *Adolescence*, 36(1), 133–146.
- PINEL, J. P. (2020). Le traitement institutionnel des pathologies des limites. In J.-P. Pinel & G. Gaillard (Dir.), *Le travail psychanalytique en institution: Manuel de cliniques institutionnelles* (pp. 55–81). Malakoff: Dunod.
- PINEL, J. P., & GAILLARD, G. (Dir.). (2020). *Le travail psychanalytique en institution: Manuel de cliniques institutionnelles*. Malakoff: Dunod.
- REVAULT D'ALLONNES, M. (2016). Le paradoxe de la représentation. *Esprit*, 430, 87–99.
- ROMAN, P., & ROSSELLO, J. J. N. (2011). *SESSAD: Une institution nomade*. Toulouse: Érès.
- SCHNEIDER, M. (2011). *La détresse: Aux sources de l'éthique*. Paris: Seuil.
- WATZLAWICK, P. (1981/1985). *L'invention de la réalité*. Paris: Seuil.
- ZALTZMAN, N. (2003). De surcroît...? Le travail de culture? La guérison? L'analyse elle-même? In A. Green (Dir.), *Le travail psychanalytique* (pp. 211–219, 233–239). Paris: Puf.

DOI desta publicação: <https://doi.org/10.34024/exilium.v5i9.19818>.