

A Crise das Instituições Portuguesas: no rumo duma Metodologia de Intervenção Institucional

MARIA MARGARIDA RIBEIRO (*)

No quotidiano de todos nós adquiriu-se o hábito, aceite por todos com cumplicidade, de escutarmos, ou mesmo de sermos protagonistas, de queixas infundáveis contra todas as nossas Instituições. São as Escolas que não servem; e delas tanto se queixam os alunos, os pais como os professores. É a Saúde que vai mal e nada nem nenhum Serviço escapa às críticas que todos lhe fazem. E, se continuasse esta rememoração, corria-se o risco de concluir que nesta crítica nenhuma Instituição portuguesa saíria ileso.

Existe assim uma pré-consciência de que se torna necessário «mudar», faltando no entanto precisar os verdadeiros contornos dessa mudança: ou seja, «Mudar o quê», «Como» e «Porquê».

Uma leitura empírica e superficial leva a conclusões fáceis como a de que, por ex., a sociedade portuguesa tem ainda uma concepção mítica da mudança: as esperanças de mudança parecem continuar a canalizar-se para «um novo governo», «um novo partido», por ex., ou seja, «Alguém» exterior aos indivíduos, aos grupos, às Instituições e mesmo às classes sociais, que tome nas suas mãos os destinos individuais e colectivos.

Parece, ainda, continuar a pairar, como o cenário envolvente de todos nós, a imagem dum

Estado protector, justo, e capaz de impulsionar os movimentos sociais em ordem à mudança.

Deixando para os estudiosos dessa área as questões mais amplas da sociedade portuguesa, detenhamo-nos com algum rigor sobre o que se passa ao nível das Instituições, como por ex.: Hospital, Centro de Saúde, Escola Primária, Jardim de Infância, etc.

Retomando as críticas que são feitas, por ex., à Escola ou ao Hospital, podemos sintetizá-las basicamente a três níveis:

- 1 — Ao nível das *relações institucionais*: os utentes queixam-se da forma como são atendidos; por sua vez, os trabalhadores queixam-se da forma como são considerados pelos seus superiores hierárquicos.
- 2 — Ao nível dos *objectivos da Instituição*: os doentes queixam-se dos maus serviços que lhes são prestados; os alunos queixam-se que nada aprendem na Escola, etc., etc..
- 3 — Ao nível da *organização institucional*: os utentes queixam-se do tempo gasto nos vários serviços, assim como da «burocracia» existente na maior parte destes, sem que encontrem uma razão explicativa que os satisfaça.

(*) Licenciada em Ciências Sociais e Políticas. Grupalista.

(¹) Por «implicação institucional» queremos dizer «o conjunto de relações que, consciente ou inconscientemente o elemento da Instituição estabelece com esta».

Assim, estes três níveis, muito esquematicamente apresentados, e que já Freud tinha designado por «libidinal», «ideológico» e «organizativo» parecem encontrar-se em desequilíbrio.

As várias soluções que vão sendo apresentadas, ou construídas como ideologia comum ao que se designa por «Povo», situam-se, também elas, a estes três níveis: ou sugerem a existência de um governo forte (do ponto de vista ideológico e, ou organizativo); ou apontam os maus líderes (nível libidinal), como os maiores responsáveis pela situação actual.

Uma perspectiva dinâmica, que englobe estes três níveis simultaneamente, não faz parte ainda do nosso quadro de análise e de compreensão da problemática social.

Ao nível das Instituições, a ausência dessa perspectiva vai traduzir-se na sobrevalorização, consciente ou inconsciente, duma das três dimensões por parte dos seus líderes. Essa opção por parte dos líderes está intimamente ligada ao tipo de «implicação» ⁽¹⁾ que os anima ao assumir a liderança da Instituição.

Poderíamos imaginar, em caricatura, uma Instituição em que os seus líderes se preocupassem basicamente com o que se passa ao nível das interacções e interrelações institucionais, como por ex., em que a sua maior preocupação seria: a montagem de estratégias permanentes que anulassem as dissidências internas; a avaliação de todas as decisões a tomar não em função dum projecto de trabalho mas das pessoas ou dos grupos a quem se dirigem, etc..

Numa Instituição deste tipo, o que progressivamente poderia acontecer, seria que a sua «unidade positiva» ⁽²⁾ começaria a ser ameaçada, porque os seus objectivos finais estavam a ser descurados; que a organização que suportava esta perspectiva (enquanto elitista e não igualitária) aumentava as contradições internas e consequentemente os conflitos intergrupais e interpessoais ⁽³⁾.

⁽²⁾ Por «unidade positiva» queremos dizer o seguinte: A Instituição procura acima de tudo manter a sua unidade. Esta apoia-se no consenso dum grupo de pessoas que se juntaram para responder a uma determinada necessidade social, ou que se juntaram por factores exteriores a si próprios (leis, decreto-lei, etc.).

Em síntese, poderemos dizer que numa Instituição deste tipo o «espectro da ruptura institucional» começa a surgir.

Numa outra perspectiva de análise deste mesmo problema, afirmámos que só uma visão integrada, do ponto de vista dinâmico, da Instituição, poderá contribuir para que os seus fins prossigam através dum «espaço social» criativo e transformador.

Não consideramos estar perante uma «idealização» da Instituição ⁽⁴⁾, o que segundo os analistas institucionais parece constituir «a procura permanente dos indivíduos». Até porque partilhámos da teoria sociológica segundo a qual «uma Instituição encontra-se inserida num determinado sistema social (económico, ideológico, etc.) reflectindo todas as características e contradições desse mesmo sistema».

Pelo contrário, parece-nos que um novo quadro de análise desta problemática se impõe como necessária e urgente entre nós.

Esta nova perspectiva cujos alicerces foram lançados já no princípio do século, nomeadamente com as teses de Freud e o trabalho pioneiro dos primeiros psicossociólogos, entre os quais destacámos Elton Mayo, encontra-se hoje já suficientemente estruturada.

Apenas a título experimental resumiremos os conceitos que considerámos mais importantes, tendo presente o objectivo do nosso trabalho, o qual consiste numa tentativa de abordagem da Metodologia de Intervenção Institucional:

1. A HISTÓRIA INSTITUCIONAL

Todas as Instituições têm uma história social, ou seja, elas surgem após um lento emergir, e as suas raízes perdem-se num emaranhado, cujo

⁽³⁾ Esta afirmação apoia-se no pressuposto da «segmentaridade institucional», ou seja, esta é entendida como uma multiplicidade de indivíduos, grupos e subgrupos em interacção permanente seja ela conflituosa, seja ela complementar.

⁽⁴⁾ Strauss, L.: «Sendo a Instituição simultaneamente permissiva e repressiva, ela apresenta-se como um modelo ideal, raramente atingido na História».

significado nem sempre é facilmente acessível e compreensível. A dimensão inconsciente da Instituição nasce com o seu próprio movimento germinador. Ou, ainda, «Os factores de transformação e de renovação duma Instituição, sobretudo a acção destes factores, acumulam-se durante longos períodos, sem que as suas expressões exteriores sejam facilmente constatáveis. O facto social é um facto total».

Dá que o estudo da História Institucional constitua o primeiro passo metodológico de todo aquele, que, analista ou não, pretende entender o «aqui e agora» dos fenómenos institucionais em presença. Assim, a análise do «acto fundador», do tipo de «dissidentes» existente ao longo da vida da Instituição, assim como das infleções ao nível dos «objectivos e funções» que a Instituição sofreu, constituem preciosos instrumentos de trabalho.

Sem este trabalho, corre-se o risco de se ser confrontado, nomeadamente os líderes dissidentes, com o fracasso sucessivo das suas acções, as quais apresentam, no entanto, a maior das acuidades, pertinências e se encontram logicamente adequadas ao momento presente e às suas necessidades.

2. ESTATUTO DA INSTITUIÇÃO

Decorre do primeiro postulado, um segundo que se designa, normalmente, por «*Estatuto da Instituição*» (entendido este nas suas dimensões simbólicas e jurídicas).

A importância deste Estatuto advém do facto, de ele representar a integração da Instituição no sistema social mais amplo, e por outro lado definir o lugar que ocupa nesse mesmo sistema. Esquecer, por ex., que uma Escola do Ensino Especial não tem ainda definida, actualmente, a sua posição no sistema geral do Ensino, e avançar com acções que exijam, ou necessitem do apoio do sistema geral de ensino, é correr o risco de se sofrerem sucessivos fracassos.

Por sua vez, ainda, a análise do Estatuto da Instituição serve como indicador do tipo de estatuto social que a Instituição detém, ou seja, da importância que a comunidade (traduzida pelos seus governantes) confere à necessidade ou problema social ao qual a Instituição procura dar resposta.

Esquecer esta dimensão da Instituição é ainda negar o primeiro postulado, na medida em que o estatuto jurídico duma Instituição mais não é, nesta perspectiva, do que o reconhecimento verbalizado e oficializado (escrito segundo determinadas normas) da sua emergência e posterior existência, enquanto necessidade reconhecida e respondida para todos (ou para alguns) pela própria comunidade.

3. A DIMENSÃO INCONSCIENTE DA INSTITUIÇÃO

Ainda intimamente ligada aos dois anteriores postulados, encontra-se a descoberta da sua dimensão inconsciente.

Podemos afirmar que se deve à Psicoterapia Institucional, através do seu trabalho de análise da Instituição Hospitalar Psiquiátrica, a descoberta desta dimensão, situando-se em primeiro plano nesta procura, Tosquelles e a sua Escola.

Assim, o conceito de Instituição sofreu uma progressiva elaboração, a qual resultou da análise constante duma prática de intervenção institucional. Resumidamente, poderíamos dizer, que numa primeira fase o Hospital Psiquiátrico é considerado no seu conjunto como um «meio de socialização» e todas as transformações propostas e introduzidas são planeadas e avaliadas com base nesse princípio.

Numa segunda fase, a Instituição é vista então como «grade», ou seja, como organização consciente do tempo e do espaço institucionais, assumida pelo pessoal encarregue do tratamento.

Finalmente, o Hospital Psiquiátrico é considerado como Instituição, no sentido lato do termo, e a sua mudança entendida também no sentido activo de «institucionalização dos meios pelos próprios doentes».

A análise no terreno destas experiências, assim como as mudanças sociais registadas (relembramos que este movimento se situa na França, no período da II Grande Guerra) conduziram progressivamente os analistas ao que designaram por «descoberta da dimensão inconsciente da Instituição». A partir de então a análise institucional aparece como «análise da linguagem e dos *acting-out* institucionais e não mais a análise da actividade institucional do

pessoal incumbido de tratar e dos que são tratados».

Daí a importância passada a dar às reuniões designadas por «caixa negra» e «caixa branca». A linguagem, afirmam, «constitui a linha de intersecção entre aquele que trata e o que é tratado».

4. OS TRÊS NÍVEIS DO CONCEITO DE INSTITUIÇÃO

«Podemos dizer, afirma Lourau, que com Rousseau se institui a análise permanente das Instituições» (o. c.).

Quando Rousseau coloca a seguinte questão: «A dificuldade consiste em compreender como se pode ter um acto do governo antes do governo existir, e como o Povo que só é soberano ou súbdito pode tornar-se magistrado em certas circunstâncias»⁽⁵⁾, ele introduz um novo método de análise. Isto significa, entre outros aspectos, que por um lado abandonou o princípio último e explicativo dos fenómenos sociais até aí incontestado — a Providência Divina —, e por outro, que introduziu a questão, até hoje insuficientemente compreendida, e sintetizada em: «Quem, institui quem?».

Hegel, dá uma resposta a esta interrogação, sobejamente conhecida, na tese dos seus «três momentos do conceito»: «universalidade», «particularidade» e «singularidade». A partir de então estão lançados os alicerces para uma nova compreensão do conceito de Instituição.

Se constitui um facto que as várias teorias institucionais acentuam, ou privilegiam, um dos três momentos da Instituição, isto não significa o abandono das restantes dimensões da Instituição, mas apenas a dificuldade de se proceder a uma análise conjunta dos seus três momentos.

Assim, por ex., a Sociologia tradicional (Escola de Durkheim, por ex.) privilegia o primeiro momento do conceito — a universalidade da Instituição — a sua «unidade positiva». As correntes analíticas (Freudianas e pós-Freudianas — Elliot Jacques, Bion) acentuam o «momento» da «particularidade», ou seja da sua «unidade negativa», e daí a

análise permanente dos «*acting-out* institucionais», ou seja, dos conflitos institucionais.

Freud, como já referimos, apontava já no princípio do século, os três momentos do conceito de Instituição, ao considerar os seus elementos constitutivos — organização, ideologia e estrutura libidinal. No entanto, a sua análise situa-se, essencialmente, ao nível da separação entre o «eu» e o «ideal do eu» como o momento, ou a explicação, da emergência da Instituição. Assim, por ex., a ideologia (momento de universalidade) seria o suporte desta «emergência» e não o próprio acto fundador, ou nele igualmente inserido, como se subentende na Sociologia tradicional, por ex..

Para a Socianálise, estas três dimensões da Instituição estão bem presentes no seu corpo teórico. No entanto, a metodologia de intervenção que utilizam (trazidas da Psicanálise, como afirmam) sofre o mesmo reducionismo da intervenção Psicanalítica. Ou seja, ao recorrer à metodologia de intervenção analítica para «análise das relações» que os indivíduos e os grupos estabelecem com a Instituição (o seu objecto de estudo), perdem necessariamente uma visão dinâmica global da Instituição, onde os três momentos interagem permanentemente.

5. O «SUPORTE», «PADRÃO» E «MATRIZ INSTITUCIONAL», COMO ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO CONCEITO DE INSTITUIÇÃO

Estes três conceitos, trazidos da Grupanálise, parecem responder à necessidade metodológica duma análise institucional em que sejam considerados simultaneamente os seus três momentos.

Dado que uma análise cuidada desta nova proposta metodológica obriga a um trabalho exaustivo, por nós já realizado durante um trabalho de investigação de três anos⁽⁶⁾, o qual tornaria, no entanto, demasiado longo este artigo, deixaremos para um próximo, a sua conclusão.

Apresentaremos apenas o significado dos

(5) Em «O Contrato Social».

(6) Este trabalho foi subsidiado pela Fundação Calouste Gulbenkian e realizado entre 1982 e 1985.

conceitos referidos, assim como a hipótese de trabalho de onde partimos, comprometendo-nos a concluir este trabalho num próximo artigo.

As hipóteses consideradas de uma forma global, foram traduzidas em:

- 1 — «A dinâmica institucional constitui o cerne, o eixo do funcionamento institucional, ou seja da realização dos fins para que foi criada.»;
- 2 — Esta dinâmica institucional é a resultante da interacção entre: a sociedade mais global (expressa nas normas, regras, ideologia e valores fundamentais da Instituição); os representantes dessa sociedade na(s) pessoa(s) dos líderes da Instituição; e os restantes elementos que compõem a Instituição.

De uma forma mais específica, a hipótese colocada foi a seguinte:

«A aprendizagem dos alunos encontra-se interdependente da dinâmica institucional, sendo esta definida pela interacção entre padrão e matriz institucional, veiculada esta por um substracto formal e material, mais ou menos estável».

Por «padrão institucional» consideramos: o conjunto de normas e de regras pré-estabelecidas, como igualmente a forma como cada um assume e vive a sua função e o seu papel, ocupando lugar de destaque neste processo, os dirigentes da Instituição.

Por «matriz institucional» consideramos: o conjunto de relações, em interacção em equilíbrio dinâmico, que se estabelecem entre os vários intervenientes institucionais, veiculadas no entanto, por um substracto formal e material

mais ou menos objectivo (funções, papéis, estatutos).

BIBLIOGRAFIA

- Cortesão, E. (1981). *Contribuição para uma Teoria da Técnica Grupanalítica*. Lisboa.
- Freud, S. (1921). *Psicologia Colectiva e Análise do Eu*.
- Goldman, L. *Sciences Humaines et Philosophie. Pour un Structuralisme Génétique*. Ed. Médiations.
- Hegel. *Science de la Logique*, 2ème tome. Ed. Aubier Montaigne.
- Lourau, R. (1975). *A Análise Institucional*. Ed. Vozes.
- Lourau, R. *Clefs pour la Sociologie*. Paris: Ed. Seghers.
- Rousseau. *O Contrato Social*. Lisboa: Ed. Presença.
- Strauss, L. (1977). *Antropologia Estrutural*. Buenos Aires: Ed. Univ.
- Tosquelles, F. *Pedagogie et Psychoterapie Institutionnelle. Rev. Psychoterapie Institutionnelle*, 2, 3.

RESUMO

Existe entre nós, portugueses, o sentimento generalizado de que as nossas Instituições funcionam mal.

Na procura de uma «mudança institucional», começaremos por tentar definir alguns contornos precisos dessa crítica generalizada à luz das teorias institucionais, essencialmente as de influência analítica. Seguidamente traçaremos os pontos fundamentais de uma nova Metodologia de Intervenção, influenciada esta, essencialmente, pelo modelo Grupanalítico.

Um trabalho mais aprofundado sobre esta Metodologia, e que foi por nós já realizado, será objecto de um outro artigo.