

Para uma defesa da ideia de sistema

GEOFFREY HUTTON (*)

Tenho reflectido recentemente sobre há quanto tempo uso a noção de sistemas sócio-técnicos abertos, ou mais em geral uma noção de sistemas abertos, aplicando-a à personalidade, ao comportamento social e à sociedade. Também tenho reflectido sobre as mudanças, ao longo dos anos, na reacção de outras pessoas quando falo de sistemas, e na minha observação do que se diz e escreve sobre tais ideias. É nesta área que experimento a maior sensação «já ouvi falar disso».

Suponho que deparei com noções de sistemas e sistemas de grau múltiplo, bem como noções de equilíbrio quase estacionário, direcção de finalidade, equifinalidade, limite, etc., na minha época de estudante universitário.

Tais noções não apareceram só na discussão geral sobre sistemas que se seguiu à Segunda Guerra Mundial. Todas elas já surgiam num trabalho de Wolfgang Kohler (Some Gestalt Problems) em 1922. Aí havia uma discussão dos sistemas fisiológicos, físicos e psicofísicos, e sem datas, e sem referências à teoria da Gestalt que poderia

ocupar o seu lugar nas publicações dos anos 50. (Não sei se Kohler ainda era vivo, mas se conhecesse o que se ia publicando, poderia muito bem ter dito «Já ouvi falar disto».)

O meu primeiro contacto com a noção explícita de sistemas sócio-técnicos abertos ocorreu no princípio dos anos 50, no Instituto Tavistock, quer dizer, na época e no local onde tais ideias tiveram origem. Pareceu-me, na altura, que no Instituto estávamos a forjar uma nova e excitante aventura, tanto do ponto de vista teórico, como em termos de acção. As fontes convergentes para o nosso pensamento eram, além da teoria da Gestalt, a teoria administrativa e militar e a psicanálise, que referirei mais tarde.

Embora possa parecer uma caricatura, há algo de real no sentimento que, quando eu me referia aos «sistemas sócio-técnicos abertos», nos anos 50, as pessoas respondiam: «o que é isso?» ou «Que porcaria é essa?». Nos anos 60 as pessoas diziam: «Já ouvi falar», e era possível falar com pessoas de outras áreas e encontrar toda a espécie de pontos de correspondência. Nos anos 70, relatavam-se, excitadamente, experiências com «novas formas de Organização de Trabalho» (sic) citando especialmente a expe-

(*) Professor na Universidade de Bath. Consultor de Empresas e membro investigador do Tavistock Institute.

riência escandinava ou americana. Principalmente e do ponto de vista das minhas actuais reflexões, à medida que os anos 70 passavam, apareciam mais críticas sobre as ideias relacionadas com sistemas sócio-técnicos abertos, rejeitando tais noções por mal concebidos e por inúteis.

Podia dar-se o caso de tais experiências testemunharem a história típica de uma moda ou ideia teórica, que, no período de uma geração, tinha sido ultrapassada e posta de lado. E, apesar disso, todas as minhas reacções mostravam que não era assim. Longe de se terem mostrado redundantes e terem sido suplantadas por outras mais poderosas, tais ideias não tinham sido apreciadas e em termos de acção administrativa, não eram mais aplicadas no Reino Unido do que 25 anos antes. As razões das falhas na prática constituem outro tópico a ser explorado separadamente. Por agora, penso que basta sublinhar que não é porque haja nada errado nas ideias, mas sim porque não prometem um progresso instantâneo. Tem um certo poder e utilidade, que considero atractivos, já que tenho uma desconfiança profunda em relação a todas as panaceias.

Interrogo-me sobre o que foi posto de lado e sobre o que foi atacado. Parece que há duas bases para a crítica, uma baseada na má identificação ou incompreensão dos objectivos, e outra em discordâncias teóricas e filosóficas de cariz mais profundo. Referir-me-ei à primeira em seguida, à segunda mais tarde.

Exemplos do primeiro tipo de críticas, isto é, aquelas fundadas em má identificação, são frequentes. Duas das mais recentes com que deparei, impressionaram-me. Uma aparece no novo livro do meu amigo e colega Iain Mangham (1978) sobre uma abordagem dramática à mudança organizacional em que o autor abre espaço à sua abordagem, afastando duas opositoras inaceitáveis: os sistemas e a humanista ou individualista. Os termos em que rejeita esta última não são muito diferentes em

estilo e raciocínio dos meus, num trabalho recente (Hutton, 1948b). A rejeição que faz das abordagens sistémicas, que em algumas páginas tem o cuidado de identificar como «abordagens sistémicas ingénuas», centra-se no pressuposto da natureza unitária do sistema, na facilidade de identificação dos objectivos e em particular, no facto do pensamento sistémico omitir as abordagens fenomenológicas ou relativistas.

Li, recentemente, a tradução inglesa de um livro sobre mitos organizacionais de Gumar Westerlund e Sven-Erik Sjöstrand (1975) no qual identificam como um dos mitos a rejeitar, a ideia que as organizações são sistemas. Fazem isto baseados no facto de os administradores poderem estar dispostos a adoptar como ideias defensivas, a noção de que as suas empresas são caracterizadas por objectivos unitários, por comando unitário e têm limites inequivocamente definidos dentro dos quais existe, ou deverá existir, uma solidariedade entre os membros. Ora, eu concordo inteiramente com esta objecção, assim como com a de Iain, e continuo a manter as mesmas perspectivas sobre sistemas, e as mesmas perspectivas sobre a utilidade de tais ideias.

O nó do problema parece estar na reificação das noções de unidade e solidariedade.

Quando penso numa empresa, penso em termos de sistemas, múltiplos, sobrepostos, móveis, abertos, socioeconómicos, técnicos.

Parece-me que a noção de sistemas está tão intimamente ligada à noção de organização que é difícil falar de organização sem usar a noção de sistema e vice-versa. Um sistema é aquilo que é organizado; é a organização que define sistema. As noções chave de limite, definindo o que está dentro e o que está fora, identificando a interacção e interdependência das partes dentro dos limites, da relação entre as condições e os meios interno e externo do sistema, e de direcção e objectivo do sistema, estão na base daquilo que considero ser uma organização. Come-

te-se um erro muito ingénuo, se, tendo tal concepção de sistema, se faz dela um uso unilateral.

Se estivermos interessados, como eu estou, na relação entre o mundo exterior, o meu mundo interior e a área de sobreposição, em que a inovação pode ocorrer, estaremos dispostos a não considerar limites rígidos e impermeáveis, envolvendo um sistema, mas sim a tentar saber qual o tipo de limite existente. Também me disponho, quando considero qualquer sistema social — ou seja, aquele em que existe uma interacção de pessoas — a saber como é que cada um percebe o mundo em que evolui, e a partir do princípio que a interacção entre pessoas é uma interacção entre universos comportamentais, a que os indivíduos atribuem significados.

Também estou inclinado a esperar que a percepção da empresa e seus fins, não serão os mesmos entre todos os membros e que, existindo vários fins, poderá existir um certo número de sistemas de acção organizados à volta de cada um, e tendo cada um deles, limites e características diferentes. Para mim, é o uso das noções de sistemas que me leva a fazer tais perguntas e não penso que em nenhuma altura, eu, ou alguns dos meus associados directos na tradição sócio-técnica, tenhamos pensado em soluções unilaterais. É verdade que no Instituto Tavistock, nos anos 50, continuávamos a ter longas discussões com Ken Rice acerca da validade da sua noção de tarefa prioritária e da sua afirmação que é sempre possível determinar qual a tarefa prioritária de qualquer grupo ou empresa. Era algo com que muitos de nós não concordávamos, e em todo o caso a posição final de Rice, foi que a noção de tarefa prioritária era uma heurística poderosa, posição com que concordo inteiramente.

Interrogarmo-nos sobre quais são os fins de uma empresa ou grupo é muito eficaz, mesmo se, e especialmente porque, é muito difícil responder inequivocamente.

A PSICANALISE COMO FONTE DE NOÇÕES DE SISTEMAS

Quero referir aqui um ponto que tinha adiado, acerca da contribuição da psicanálise para o conjunto de ideias com que trabalho.

Alguns dos membros do grupo fundador da clínica e do Instituto Tavistock eram, claro, psicanalistas. Aqui como em outras áreas de actividade, não é aquilo que nos dizem ou o que lemos que exerce uma influência primordial, mas sim a combinação destas coisas com a nossa experiência pessoal básica. A maior contribuição para o tipo de abordagem que faço não vem de pedaços da teoria psicanalítica, que muitas vezes esqueço, mas sim da experiência da minha própria psicanálise.

Embora a psicanálise como disciplina conceptual e prática profissional possa ser vista de muitas maneiras, é razoável identificá-la como encarando o *mundo interior* do indivíduo. Este termo em si implica uma experiência subjectiva organizada, que se caracteriza pela duração e limite. Chama-nos a atenção para o problema da individualidade específica e o significado que a experiência tem para o indivíduo.

A abordagem do mundo interior poderá ser feita, considerando-o como um sistema fechado. Mas considero isso uma fuga para subjectivismo e não é a essência do pensamento e da prática psicanalítica. As origens terapêuticas e suas aplicações exigem atenção aos sintomas do paciente e aos problemas que se apresentam na sua relação com outras pessoas ou com as situações que enfrenta. A essência reside na análise da relação entre os mundos interior e exterior. Há discussão sobre a definição de mundo exterior, havendo talvez uma tendência na prática psicanalítica para aquilo que Bertrand Russel ridicularizou: fantasia é o que o paciente vê, realidade o que o analista vê. Mas estes problemas não trazem mais per-

turbações às discussões sobre psicanálise do que na epistemologia em geral. Partimos do princípio que os analistas também têm o seu mundo interior e que a definição de um mundo exterior, socialmente construído, exige do analista, assim como do paciente, o reconhecimento do mundo interior. Em ambos os casos luta-se para identificar o que é interior e o que é exterior. O analista e o paciente têm pelo menos a interação entre eles como base para essa identificação. Portanto a abordagem não é apenas em termos de um sistema aberto único mas de sistemas de relações inter-sistemas.

Há, seguidamente, na minha experiência, uma reconciliação, ou pelo menos uma tentativa constante de considerar simultaneamente, perspectivas alternativas, que são geralmente consideradas como opções. Uma noção de psicanálise vulgarmente apresentada considera-a uma abordagem histórica, procurando, de modo ilusório, uma suposta origem na infância de todo o comportamento actual. Embora as escolas dentro da profissão tenham discutido as respectivas preferências, e haja diferenças de ênfase entre os analistas, aqueles com quem trabalhei mais de perto encaravam que o eliminar de relatos sobre a história ou desenvolvimento, constituiria um obstáculo e uma barreira à compreensão. A ideia do mundo interior, implica duração, e daí uma história em desenvolvimento. A interpretação de um acontecimento, sintoma ou problema «aqui e agora» é incompleta se não levar em conta as suas origens e desenvolvimento, porque é da natureza do indivíduo uma duração ou existência ao longo do tempo — com uma história — e porque a organização do mundo interior do indivíduo envolve um pensamento «histórico» — se «Eu» existo, «Eu» tenho uma história. Quando assim não é, o paciente tem um problema — uma falta de identidade ou uma defesa massiva contra a autoconsciência.

Um relato histórico ou genético faz, por isso, parte da interpretação do *presente*

numa análise, mas em si mesmo não é nada. Uma interpretação também depende de compreensão do significado e função para o paciente em dois contextos — na relação com o analista «aqui e agora» e na vida corrente do indivíduo em outras situações. A interpretação completa ou «mutativa» inclui uma compreensão das origens e desenvolvimento da dinâmica e função nas relações com o mundo exterior. A acção do analista consiste em oferecer as suas interpretações ao paciente. Muitos analistas partem do princípio que o cerne do processo terapêutico ou de cura, reside na relação entre paciente e analista — aqui e agora — durante a qual se fazem conexões entre os mundos exterior e interior entre o que é concebido historicamente e o que vai sendo experimentado e feito.

James Strachey (1934) apresentou a ideia de interpretação «mutativa» — quer dizer, aquela que vai produzindo uma mudança permanente embora dominante (daí mutação) na organização mental dos pacientes. São sempre interpretações de transferência, quer dizer, tratando com o «aqui e agora» das relações entre paciente e analista e têm duas fases. A primeira é a identificação de sentimentos e impulsos escondidos (a partir da AB-reacção). A segunda é a distinção entre os objectos de fantasia dos impulsos e a pessoa real do analista. Interpretações históricas e externas, embora não consideradas como elemento activo ou mutativo, fazem parte da preparação e consolidação das interpretações mutativas. Pontos teóricos ou referências não imediatas podem ter, ou não, efeito terapêutico negativo, de acordo com a altura em que ocorrem. Podem ser fornecidos, de modo a atenuar a interpretação mutativa, que é sempre dirigida a um sentimento imediato — o «ponto de urgência».

Retiro da análise um sentimento para poder trabalhar consistentemente com relações através de limites de tempo e lugar e

estruturas de referência, assim como a impressão que, relatos puramente cognitivos de comportamentos são insuficientes, seja como explicações ou bases para acção. Uma análise do significado ou da percepção, requer uma análise da função, quer dizer daquilo que acontece por causa desse significado ou dessa percepção. Mudanças de percepção ou compreensão não tornam, por si só possíveis as acções desejadas.

A tripla perspectiva, genética, dinâmica e funcional que identifiquei na prática e no pensamento psicanalíticos está em paralelo com a identificação que vi, feita por Hinde (1975), da perspectiva biológica sobre o comportamento. Uma explicação do comportamento ou de estrutura em termos dinâmicos não é biológica, pois esta perspectiva requer uma descrição da sua evolução e do seu valor de sobrevivência. O que identifiquei a partir da psicanálise, é, do ponto de vista biológico, dinâmico ou corrente, já que se relaciona com a história da vida de um indivíduo e não com a espécie e sua sobrevivência. Assim, embora a visão não seja biológica há uma equivalência estrutural directa, entre as duas abordagens e a mesma tentativa de integração do «então» e o «agora», o «aqui» e o «além».

Disse algures que a psicanálise era para mim, algo mais que pedaços de teoria psicanalítica que vou esquecendo. Claro que não esqueço tudo e algumas partes da teoria parecem-me particularmente eficazes na consideração dos fenómenos organizacionais. O meu trabalho *Personality development, object relations and management* (1978a) refere-se àqueles aspectos da teoria psicanalítica que considero mais úteis.

Quero voltar a este ponto mais tarde para referir o relativismo e positivismo na percepção da realidade. Por agora quero sublinhar como acho úteis algumas das ideias da psicanálise na definição de limite, e na relação entre meios interno e externo, no que respeita a sistemas sociais e a indivíduos.

OS LIMITES DO SELF

As noções-chave são a introjecção e a projecção. Tais noções já aparecem nos escritos de Freud e foram desenvolvidos por Melanie Klein, Winnicott e Fairbairn. A noção de projecção também é apresentada e discutida por Anna Freud em «o ego e os mecanismos de defesa» (1936). Todas estas utilizações se referem à atribuição percebida ao mundo exterior de características que pertencem ao mundo interior, ou seja «percepção fora, aquilo que, na verdade é interno». O uso desta noção na teoria de relações de objecto, confere-lhe uma importância central, não apenas como defesa de um ego bem estabelecido contra o reconhecimento de pensamentos interiores indesejados, mas como mecanismo fundamental na formação do ego.

Não quero ficar suspenso pela definição de ego que utilizo, já que existem variações no uso da noção através da obra de Freud assim como nos escritos de outras escolas (ver Sandler, Dare e Holder, 1972) refiro-me a algo que está muito perto da ideia de *self* e individualidade. É uma noção estrutural ou topológica, referente a uma zona ou área da personalidade, não necessariamente sinónima de consciência. De qualquer modo pretendo frisar que o estabelecimento de um limite para o *self* se faz através da ocorrência da projecção e da introjecção.

O desenvolvimento do meu «eu» individual, possuindo um mundo interior e com um mundo exterior reconhecido, que é elaborado em conjunto com outros que reconheço como indivíduos distintos — tudo isto se forma a partir da interacção da introjecção e projecção. Claro que ambas são uma espécie de má percepção da realidade, se por realidade entendermos o estabelecer uma diferença entre aquilo que é interior e exterior. O limite não é fácil de obter, mas não é ilusório, mesmo havendo tráfego, através de projecções e introjecções contínuas; ou

até alterações e dissoluções ocasionais, como por exemplo quando nos apaixonamos, no êxtase sexual, ou no cuidar de bebês.

A ideia do limite do *self* não é a mesma coisa que imagem corporal, mas relacionam-se. Algo muito curioso pode suceder no canto. Tem que ver com a qualidade da emissão vocal e penso que acontece com frequência aos bons profissionais, porque eu próprio já tive oportunidade de o vislumbrar. É o sentimento, durante uma execução perante o público, que a voz, enraizada e parecendo emergir de todo o corpo, se estende aos limites da sala. Isto vai de par com o sentimento que o *self* abarca e inclui toda a audiência, e pode dar uma indicação da espécie de dissolução dos limites do *self*, assim como a imersão do mesmo em algo maior, que pode ser, aquilo de que as pessoas falam nas experiências místicas.

Contudo, há uma grande diferença entre os tipos de dissolução, sobreposição e partilha de limites que mencionei, e atribuições confusas a outros dos aspectos indesejáveis em mim, ou a identificação errada de problemas nos outros, que eu próprio tenho, ou a indesejada adopção por mim de conflitos, que resultam de conflitos, entre os outros. Penso que as noções de limite e identidade são críticas. Qualquer discussão dos fenómenos que mencionei é facilitada pela noção de limite. O facto de os limites não serem fáceis de conseguir, estejam sujeitos a tráfego, a amolecimentos, confusão ou rigidez, indefinição, não quer dizer que a noção não seja válida. Considerá-lo, é quase como abandonar a luta pela sanidade mental, e dizer que, como acho difícil distinguir os meus problemas dos dos outros, não existe um mundo exterior, é tudo ilusão; ou, por outro lado, dizer que não existe um mundo interior, os problemas existem objectivamente «lá fora», não estou envolvido, é tudo uma questão de técnica, habilidade ou competência — o mundo da falsa personalidade, que Winnicott tão bem descreve (1960).

LIMITES DE GRUPOS E EMPRESAS

Tudo o que foi dito pode aplicar-se a grupos, empresas ou comunidades. Pode ser, claro, que o limite entre indivíduos seja o único existente e que o mundo exterior se apresente não estruturado, indiferenciado. Mas não é assim. Onde há descontinuidade, há limite. Se há diferença entre uma árvore e um carro, há limites. Mas será uma empresa o mesmo que um carro, uma árvore, um indivíduo? Bem, se quisermos considerar um indivíduo como algo facilmente definível, sem tráfego, projecção, sem imersões ou sobreposições — o que na minha opinião é uma falsa ideia sobre as pessoas — se quiséssemos aplicar tal ideia às empresas, também obteríamos uma imagem falsa.

Existe, penso, o perigo de chegar a esta falsa imagem do indivíduo se a abordagem for puramente cognitiva, prestando atenção aos pensamentos conscientes ou «pensamentos em palavras». A ideia de que «eu» sou os meus pensamentos conscientes ou os meus «pensamentos em palavras» está muito perto de uma posição subjectivista que pode ser expressa pelo *cogito ergo sum* cartesiano. Assim, se existo porque penso, estou a um passo de identificar como única realidade os meus «pensamentos em palavras» e eu próprio como a única unidade.

Mas tal posição intelectual torna impossível dizer como me tornei uma pessoa no mundo, além de ignorar os sentimentos e pensamentos irracionais.

Logo que se tenta fazer isso, tanto a ideia de um *self* unitário e isolado, assim como de sistema isolado e unitário se mostram inadequados.

Vamos ver se as ideias de projecção e introjecção e limites assim como a manutenção de identidade têm alguma aplicação quando consideramos problemas sociais. Acho que sim. É mais fácil ver isso quando deparamos com grupos face a face que se relacionam. Equipas de trabalho ou depar-

tamentos, por exemplo. Quando existem em relação hierárquica com outros grupos, é fácil ver o problema exportado e importado, em que um grupo ou departamento crivado pelos seus próprios problemas internos entre os membros é geralmente aquele que produz perturbações e dificuldades em corpos federativos. É fácil também para esse grupo, se não consegue resolver os problemas ou se produz soluções sucessivas que colocam exigências diferentes aos corpos superiores, queixar-se que o corpo superior está a exceder a sua autoridade ou a comportar-se inapropriadamente, quando o corpo superior toma uma decisão executiva.

Se aquilo que estou a escrever fosse apenas uma nota pessoal, para meu uso exclusivo, poderia apresentar exemplos na universidade, mas como sei que outros vão ler este documento, isso inibe-me de o fazer. De qualquer modo existe muita experiência observatorial mostrando que o tipo de sentimento de limite partilhado que os membros de um grupo têm, pode ir desde os *slogans* falsos e fingidos, até uma unidade e acordo sobre a democraticidade do grupo, paradoxalmente ligado a uma insistência tirânica para que os indivíduos se comportem de acordo com as normas. Há toda a espécie de variações, assim como tipos de resoluções, possibilitando aos membros do grupo, reconhecerem-se uns aos outros como indivíduos distintos, e ao mesmo tempo, trabalhar em conjunto para objectivos comuns, sem partilhar percepções incorrectas tanto do seu próprio grupo, como de outros.

Se considerarmos os fenómenos de grupo, todos os mecanismos aparecem, mas são necessárias noções mais complexas, que embora em consonância com aquelas que podemos usar com indivíduos em termos de relações objectivas, são específicas da análise a nível de grupo.

Isto leva-nos ao problema dos fenómenos emergentes algo que considero extremamente importante e nos conduz aos primór-

dios da Gestalt. É a ideia que várias unidades em interacção produzem um padrão interactivo que não pode ser descrito em termos de conexão entre os membros considerados individualmente, e que existe como característico da interacção total. Considero que tanto a percepção como os conceitos sucedem simultaneamente.

Também considero que é possível, quando encaramos os sistemas sociais, passar de uma posição em que tudo nos parece um conjunto de peças sem nexos, para outra em que a relação entre as várias peças pode ser percebida em contraste com a noção de todo. Claro que esse todo não é necessariamente aquele que alguns dos actores em cena gostariam que fosse. Volto a referir o reparo de Westerlund e Sjöstrand sobre os administradores que presumem, falaciosamente, que as suas empresas se caracterizam pela lealdade, empenho e solidariedade dos membros. Não conheço nenhum administrador que acredite nisto: na maior parte dos casos acham que as suas empresas estão cheias de gente que não reconhece tais factos e insiste, perversamente, em comportar-se da maneira mais indesejável.

Concordo com Iain Mangham quando diz que as situações podem ser compreendidas pelo uso de metáforas derivadas do drama — pareceria que as pessoas trabalham a partir de um guião comum que indica a cada uma delas o que fazer e o que dizer; para o comentador externo o problema consiste, não em questionar o que elas fazem de acordo com o guião, mas sim questionar o próprio guião. Esta ideia é atraente, e está bastante perto daquilo a que tento chegar, embora gostasse de pôr uma «meta-questão». Porque é que algumas pessoas «representam» e como é que as noções de integridade e de relação entre a realidade interior e exterior aparecem numa perspectiva dramática?

Iain e eu próprio discutimos e concordámos «que era necessário desenvolver o modelo».

SOBRE OS PROCESSOS PSICOLÓGICOS EM SITUAÇÕES SOCIAIS

Quero fazer um ligeiro desvio, para discutir mais alguns processos psicológicos, já que me apercebo de algumas implicações tanto para o modo como vejo uma empresa como um sistema, assim como para a prática profissional do consultor ou analista.

Tenho falado com pessoas, especialmente em seminários de pós-graduação sobre o tipo de processos psicológicos observáveis em situações sociais. Sempre fui contra ideias simplificadas, como por exemplo dizer-se que uma empresa deve ser vista como uma personalidade com um ego e um id. Se as pessoas fazem isto, tendem a dizer que o sistema formal é o ego e sistema informal o id. Para mim isto é lixo.

O sistema formal, é, quase sempre, quando analisado, uma de três coisas: 1.º, declarações sob a forma de documentos, que formam a base legal da empresa, como, por exemplo, os estatutos universitários; 2.º, declarações escritas que emanam da administração ou de especialistas actuando em seu nome, e que têm a natureza de regras para a estrutura de autoridade que se quer implantar; 3.º, disposições escritas e implicitamente aprovadas, quer dizer, disposições formalizadas, com o fim de tratar certo tipo de questões como arbitragem e negociação. Chamar a tudo isto «o sistema formal», pode ser, penso eu, muito enganador. O 1.º não é um sistema, o 2.º é uma norma ou preceito, e o 3.º é um conjunto de limitações ao sistema, ou o cenário em que o sistema opera. São, se quiserem, condições de limite para a acção do sistema. Não é nada parecido com um ego.

É muito melhor, do meu ponto de vista, se queremos falar de processos psicológicos conscientes e inconscientes, falar disso mesmo — processos psicológicos conscientes e inconscientes. Não há dúvida que há muito comportamento inconsciente na vida de uma organização. Projecções, introjecções,

importação e exportação de problemas, manipulações e conluios, podem ser inconscientes. Se quisermos ver quais os processos psicológicos mais relevantes em situações sociais, poderemos esperar que sejam aqueles processos que relacionam o indivíduo com os outros, e aqueles que tornam possível às pessoas partilhar inconscientemente uma fantasia ou uma defesa.

Tais processos aparecem à volta de uma situação pessoal de dependência real, impotência relativa e afirmação crescente. Por isso é de esperar algum eco quando adultos são postos numa posição de dependência ou a procuram. A ideia de dependência, contra-dependência e independência é demasiado simples, embora apareça em forma teórica simplificada para os monitores dos Grupos-T.

Na verdadeira situação de dependência não existem apenas sentimentos confortáveis, mas também há a luta para conseguir dominar os sentimentos mistos e conflituosos de amor e ódio (ódio, porque as expectativas mágicas da dependência não são satisfeitas) e o desejo oposto de independência. Já discuti este último ponto no meu trabalho *Assertions, barriers and objects* (Hutton, 1972). Mas é particularmente à negação e à separação que quero referir-me agora.

Parece-me que as relações entre departamentos, grupos e instituições estão eivadas de maquinações para separar, negar e projectar. E o que frequentemente pode acontecer, para dar a um grupo ou departamento um sentido de unidade ou solidariedade, é precisamente a partilha entre os seus membros de tentativas muito primitivas de evitar a realidade. Tais tentativas são fáceis de ver embora difíceis de resolver e podem tomar um cariz opressivo em relação aos indivíduos.

Não penso que a negação, separação e projecção constituam o grosso do que acontece nos grupos, ou sequer que sejam os processos-chave. Também não são tudo o

que acontece nas situações esquizóide e depressiva nos indivíduos. A sua importância reside não tanto na frequência, mas mais na sua intratabilidade. Como redefinem a realidade.

Aqui surgem algumas implicações para a prática profissional. Já disse que tenho uma desconfiança profunda em relação a todas as panaceias e abandonei algumas psicoterapias abreviadas e os seus equivalentes em programas de mudança. Pode parecer que muita coisa acontece ao nível de concordâncias afirmadas ou entusiasmo aparente, enquanto as subcorrentes da psicose se mantêm intactas. Não tiro daqui a conclusão que o que é necessário é atacar directamente os processos psicóticos, nem que os programas de mudança não funcionem. Na verdade, pode acontecer que a resolução de conflitos objectivos e uma certa ênfase na realidade torne possível às pessoas levar para casa a psicose que por ali ande.

Há uma diferença entre a racionalização como defesa neurótica contra a emoção, quer dizer, transformar tudo em infundável verborreia intelectual, e a conceptualização, ou tentando uma clareza intelectual em relação aos problemas, o que constitui uma via necessária à clarificação das percepções psicóticas erradas.

Isto significa, claro, que o consultor ou analista tem de decidir por si mesmo se está a intelectualizar ou a produzir alguma clareza intelectual. Se o próprio consultor ou analista tem tendência para intelectualizar, é um caminho muito incerto de trilhar. Já me senti apanhado numa situação destas muitas vezes e é por isso que considero difícil escrever. Acredito, contudo, que o caminho que leva à clareza intelectual é tão importante que não pode ser evitado.

É uma falha do consultor se um grupo que aprende processos de grupo, ou está a tentar perceber o modo como funciona, é levado por aquele a renunciar à inteligência. Esta é uma das falhas de alguns que gostam de trabalhar na tradição humanística e

encorajam as pessoas a encontrar o seu «verdadeiro *self*». É claro em psicanálise, que, embora a intelectualização seja uma defesa, a negação do intelecto não é a descoberta do verdadeiro *self*. Além disso, não é de grande utilidade, trabalhando em situações sociais, dizer às pessoas para se descobrirem a si próprias, fingindo que elas não têm empregos, maridos, mulheres e outras coisas com que se preocupar. É verdade que Wilhelm Reich está na moda e que sublinhou, nos seus escritos, a importância que tem na terapia o ligar-se aos conflitos internos em vez de ligar às competências e aos resultados como fez Adler ou concentrar a atenção nos problemas de identidade ou relações sociais como acontece, pelo menos com a escola psicanalítica americana da psicologia do ego.

Não discordo da posição de Wilhelm Reich, mas acho que o atractivo da escola de relações objectivas reside na ênfase que dá ao tráfego entre os mundos interior e exterior e à sua definição recíproca.

A discussão das fontes do meu pensamento sobre ideias de sistemas está a levar-me a uma discussão sobre a forma de conduzir a actividade profissional. É inevitável, já que estão intimamente relacionados.

Em teoria de sistemas, desde que reconheçamos a abertura dos sistemas, a natureza viva da definição contínua dos limites, o tráfego através deles e que quando falamos de pessoas parte do tráfego através desses limites reside na percepção das questões e problemas, a ideia de sistemas abertos não está, na verdade, sujeita ao primeiro tipo de críticas que mencionei, ou seja, que faz suposições falsas sobre a unidade dos sistemas.

Estou bem ciente das limitações e dificuldades do uso das ideias de sistemas que adopto. Eric Miller, no seu prefácio a *Task and organization* (Miller, 1976) cita uma crítica de Tom Lupton sobre «Systems of organization» (Miller e Rice, 1967) dizendo que o livro «confunde o leitor, ao passar do

nível de análise estrutural para o nível psicológico». Isto acontece, creio, porque os autores têm interesse em usar certos conceitos dada a facilidade que dão, pelo menos aos autores (e a mim) de encontrar correspondências aparentes entre análises de ordens diferentes de sistemas psicológicos.

As duas características aparecem propostadamente no meu trabalho.

A dificuldade do pensamento geral sobre sistemas é o «e depois?». O erro de se deixar seduzir por analogias fáceis é um perigo. — Tratando erradamente uma ordem de sistemas como se as mesmas limitações e possibilidades de acção se aplicassem.

A excitação causada por dispor, a um alto nível de abstracção, dos conceitos para poder considerar um todo, pode levar a pensar que também se possuem os instrumentos para lidar com ele na prática. Em vez disso, a busca de diferenças e correspondências entre modos conceptuais aplicadas a ordens diferentes, e a possibilidade de existirem equivalências, constituindo uma espécie de lógica subjacente, parece-me não apenas fascinante, mas também ciência legítima.

REFERÊNCIAS

- FREUD, A — *The ego and the mechanisms of defence*. London: Hogarth Press, 1936.
- HINDE, R. A. — «The concept of function. In Behrendes, C., Beer, C. and Manning, A.» *Function and evolution in behaviour*. Oxford: Clarendon Press, 1975.
- HUTTON, G. J. — «Assertions, barriers and objects: a conceptual scheme for the personal implications of environmental texture». *J. Theory Soc. Behaviour*, 2, 83-98, 1972.
- HUTTON, G. J. — «Personality development, object relations and management». Working Paper 78/02. University of Bath: Centre for the Study of Organizational Change and Development, 1978a.
- HUTTON, G. J. — «Thinking about systems, ideas and action: I. Developments and repetitions in organization theory». Working Paper 78/10. University of Bath: Centre for the Study of Organizational Change and Development, 1978b.
- HUTTON, G. J. — «Thinking about systems, ideas and action: IV. On the conduct of professional roles», Working Paper 78/13. University of Bath: Centre for the Study of Organizational Change and Development, 1978c.
- KLEIN, L. — *A social scientist in industry*. London: Gower Press, 1976.
- KÖHLER, W. — «Gestaltprobleme und Anfänge einer Gestalt-theorie». *Jahresbericht ü. d. ges. Physiol.*, 3, 512-519, 1922. And in English: «Some Gestalt Problems». In W. D. Ellis (ed.) *A source book of Gestalt psychology* London: Routledge and Kegan Paul, 1938.
- MANGHAM, I. L — *Interactions and interventions in organizations*. London: John Wiley, 1978.
- MILLER, E. — *Task and organization*. London: John Wiley, 1976.
- MILLER, E. e Rice, A. K. — *Systems of organizations*. London: Tavistock Publications, 1967.
- SANDLER, J., DARE, C. e HOLDER, A. — «Frames of reference in psycho-analytic psychology. II. The historical context and phases in the development of psycho-analysis». *Brit. J. Med. Psychol.*, 45, 133-142, 1972.
- STRACHEY, J. — «The nature of the therapeutic action of psycho-analysis». *Int. J. Psychoanal.*, 15, 127-159, 1934.
- WESTERLUND, G. e SJÖSTRAND, S — *Organisations myter*. Stockholm: Norstedt and Söner, 1975 (in Swedish). English translation: *Organization myths*. London: Harper and Row (in press), 1975.
- WINNICOTT, D. — «Ego distortion in terms of true and false self». In *The motivational process and the facilitating environment*, 1960. London: Hogarth Press, 1965.