

## Práticas institucionais

Marília Veríssimo Veronese

SciELO Books / SciELO Livros / SciELO Libros

VERONESE, MV. Práticas institucionais. In RIVERO, NEE., org. *Psicologia social: estratégias, políticas e implicações* [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. pp. 103-110. ISBN: 978-85-9966-286-1. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>.

---



All the contents of this chapter, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial-ShareAlike 3.0 Unported.

Todo o conteúdo deste capítulo, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição - Uso Não Comercial - Partilha nos Mesmos Termos 3.0 Não adaptada.

Todo el contenido de este capítulo, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

## Práticas institucionais

Marília Veríssimo Veronese

### Introdução

Na medida em que atribuímos sentidos às palavras, vamos encontrando os caminhos para dar-lhes mais amplitude, e construímos ou redimensionamos novos saberes sobre seus significados. Certamente significamos muito a expressão práticas institucionais no VIII Encontro Regional da Abrapsosul, durante aquela manhã de setembro no Teatro Caixa-Preta, na UFSM.

Começaremos, aqui, indo ao dicionário para conhecermos as diferentes nuances que as palavras podem possuir, para abrirmos a discussão sobre o sentido dessas palavras, sobre o que elas geram, sobre o que elas produzem. O que seria, a princípio, instituição, instituir, praticar? No dicionário, temos:

Instituição: (...) complexo integrado por idéias, padrões de comportamento, relações inter-humanas e, muitas vezes, um equipamento material, organizados em torno de um interesse socialmente reconhecido.

Instituir: Criar, estabelecer, fundar. Declarar, nomear. Prática: Ação; (...) Realização; (...) Aplicação; (...) Exercício; (...) Habilidade; (...) Modo ou método; (...) Maneira de proceder. (Dicionários Michaelis, 1998).

A instituição é sabidamente um lugar de produção e reprodução social. Portanto, através de diferentes maneiras de realizar, exercitar, proceder e aplicar, estabelecemos, ou nomeamos, modos distintos de interação e produção humanas, os quais seriam essas instituições. Esse é o campo que a palavra prática inaugura, abre, dentro dessa discussão institucional: o de que as ações humanas, portanto sociais e historicamente colocadas, é que irão construir e organizar os interesses socialmente reconhecidos, e os objetivos dos mesmos.

Ao nos darmos conta desse poder instituinte, podemos transformar nossas práticas em ações conscientes, e dessa forma transformarmos as instituições que elas ajudam a compor. Sob a ótica da psicologia social crítica, isso seria extremamente importante para o desenvolvimento humano

e suas diversas possibilidades. Isso já caracteriza uma questão política, pois os agentes sociais instauram as realidades institucionais, através de suas práticas administrativas, afetivas, interpretativas etc.

### Práticas e instituições: saberes e poderes

Ao definirmos uma prática política (que se dá na família, empresa, escola, ONG, ou qualquer outra instituição), estamos exercendo um poder pessoal de transformação, reprodução, resistência... o que seja. Assim poderão definir-se novas normas (e formas) institucionais. A instituição tem esse aspecto normativo, mas tem também um espaço político de exercício de poder que, se bem administrado e ocupado, pode desvelar novas formas de “fazer” institucionais. Foi isso que observamos durante os relatos e discussões dos trabalhos realizados dentro da temática “práticas institucionais”, posto que a dimensão propositiva esteve presente o tempo todo.

Universidade, Escola, Centro educacional para adolescentes em conflito com a lei, Empresas, campos da psicologia em desenvolvimento: os temas eram variados. As abordagens também podiam diferir, pois a própria Psicologia Social é ela mesma um campo híbrido, que se transforma ao longo de sua construção (feita pelas mais diversas práticas e correntes). Ao invés de totalizar categorias parciais, a psicologia social amplia-se e dialoga com outros matizes científicos. Por exemplo, é esclarecedor o texto de Jacques (1999) sobre as divergências, aproximações e intersecções entre os campos da psicologia clínica, psicologia do trabalho, psicologia institucional e a psicologia social crítica. Todas essas “psicologias” oferecem suas contribuições, e nosso desejo, no grupo, foi que elas dialogassem proficuamente.

As relações laborais podem ser abordadas sob um ponto de vista sistêmico (grande avanço sobre a teoria clássica) onde há o privilégio de um trabalho grupal resgatando o sentido de equipe, a cooperação etc., aspectos de vital importância na transformação das práticas institucionais, que incorporam elementos das ciências da educação e das práticas da administração.

A psicologia social crítica do trabalho vai buscar os possíveis daquilo que nos parece impossível: relações laborais livres do jugo da exploração, trabalhadores/as sujeitos do seu trabalho e de suas próprias vidas,

cooperando com um sistema social mais justo (a utopia é o seu possível) e procurando desvelar as distorções comunicacionais. Para isso há que articular ensino-pesquisa-extensão universitária, como dispositivo de transformação na prática da psicologia do trabalho; há que democratizar as instituições, evitando escamotear a ideologia produtivista em ações paliativas, expondo as dificuldades e riscos reais do trabalho, para “empoderar” os trabalhadores e trabalhadoras como sujeitos de seu processo.

Essas diferentes tendências, ainda citando Jacques (1999, p. 94), estão “inscricas num contínuo vir-a-ser”. O que pareceu comum ao grupo foi a idéia de que a instituição e o ser humano engendram fenômenos complexos e não podem ser vistos a partir de um único sistema de explicação teórico, metodológico ou ideológico. Não obscurecendo, negando ou eufemizando as diferenças entre os campos, conseguiremos um diálogo mais profícuo e propulsor de uma psicologia social mais rica e inclusiva.

Para nós pareceu também que cada sujeito, grupo e comunidade precisa construir seus próprios saberes, transformar e modificar suas práticas conscientemente (comportamentos mais construtivos, criativos e maduros serão consequência), através de práticas pedagógicas que promovam o exercício pleno da cidadania. Um sujeito empobrecido economicamente, ou dependente da instituição, ou subjugado em relações de dominação de gênero, classe ou raça poderá exercer plenamente sua cidadania, seus direitos? Ser é devir, nunca poderemos afirmar algo como necessário. Portanto é aí que a Psicologia, com suas especificidades (a despeito de sua imensa pluralidade), tem de contribuir. Vejamos como ajuda a compreensão o texto de Rey (1995, p.151):

Si viéramos la social como determinante y el individuo como determinado, como reproductor lineal de leyes e estructuras sociales, el sistema de conocimientos se estructuraría fuera del sujeto, no siendo realmente necesaria la psicología.

A psicologia precisa então desvelar junto com esse sujeito desejante, que se organiza em instituições, quais as práticas que comporiam um conjunto de ações libertário, que tornasse mais realizado esse mesmo sujeito.

As práticas institucionais que desejamos levam em consideração a saúde física/psíquica/social do sujeito (este etimologicamente ligado à subjetividade: portanto não é sinônimo de indivíduo, e sim de

ator/dispositivo social). A nocividade dos ambientes de trabalho, estudo, convivência, precisa ser reconhecida e trabalhada. A violência da organização do trabalho que se manifesta nas instituições, necessita, para transformar-se, de muita discussão, de programas de desenvolvimento de cunho social e psicológico para gestores e trabalhadores, abordando temas considerados tabus pelas instituições (pobreza, exclusão, sofrimento, coerção etc) e que ressignifiquem as relações humanas em termos de solidariedade, auxílio mútuo, justiça e cooperação.

As instituições acadêmicas têm um papel vital neste processo: devemos insistir numa revisão no currículo acadêmico das universidades. Seria muito importante noções de filosofia, ética, abordagem humanística em relação à visão de ser humano, em todas as faculdades. As universidades também precisam proporcionar a seus alunos discussões sobre emprego, terra, nutrição e outros assuntos vitais para a saúde humana, além de abordagens mais críticas e integrativas naquilo que se refere à prevenção em saúde social. Um novo posicionamento epistemológico é exigido, para que haja possibilidade de ocupar, na instituição, o espaço de mediação na reconstrução do conhecimento, da cidadania e da emancipação dos sujeitos sociais. Esse posicionamento se caracteriza pelo tensionamento produtivo entre diferentes saberes, sobretudo (Santos, 1996). A relação saber-poder torna-se então mais simétrica e produtora de aprendizagens e autonomia. O abandono das posturas defensivas, a explicitação dos modos de operação da ideologia, a criação de dispositivos de comunicação mais transparentes e uma outra forma de lidar com o poder são algumas práticas institucionais que esperamos ver e sentir em nossas instituições daqui para frente.

O poder é um conceito com múltiplas definições e abordagens, bem como a ideologia. Fazendo uma brevíssima revisão bibliográfica, podemos trazer à discussão alguns autores, dentre muitos os que contribuíram (e contribuem) para a problematização do tema.

Para Thompson, poder é a

capacidade de agir para alcançar os próprios objetivos e interesses, a capacidade de intervir no curso dos acontecimentos e suas consequências. (Thompson, 1998, p. 75)

Nesse sentido, aqueles que têm mais recursos de poder, como os indivíduos que ocupam posições dominantes dentro da organização, têm condições de ditar os rumos dos acontecimentos através de sua tomada de decisão, que pode se configurar como ideológica no sentido negativo, ou não; dependerá do contexto, intenções, desdobramentos etc.

Para Michel Foucault, poder é sempre relação que produz efeito. Engendra a sociedade, produzindo saberes que conduzirão os rumos da mesma através das lutas diárias dos indivíduos e grupos sociais. Aqui a questão do poder faz-se central: nas suas múltiplas ramificações, “lá onde ele se torna capilar”, como diz Foucault (1988, p. 182). Está lá, permeando todas as relações, ao mesmo tempo nuclear e periférico. O poder como prática, como relação. Esta abordagem pode ampliar a possibilidade da compreensão da questão do poder nas relações institucionais. O poder circula, engendra a sociedade com suas cadeias e vai tecendo malhas; os saberes que nos constituem, são constituídos no poder. E ditam regimes de verdade, aos quais nos sujeitamos, em maior ou menor grau, com maior ou menor sofrimento. A própria sujeição nos compõe, enfim, afirma esse autor. Dessa forma, os regimes de verdade de cada empresa acabam compondo a própria subjetividade de seus trabalhadores – podemos pensar, se seguirmos sua ótica.

No livro *Microfísica do Poder*, Foucault coloca a necessidade de analisar como, nas células elementares da sociedade (como a família, a escola etc), se processa a legitimação dos regimes de verdade através das proibições, vetos, repressão e exclusão. Ora, num núcleo elementar de trabalho, ou seja, numa empresa (ou qualquer instituição), tais situações prestam-se sobremaneira à essa análise.

Enquanto Thompson se pergunta por que e como, em determinadas situações, o sentido das formas simbólicas é utilizado para sustentar relações de dominação, Foucault pergunta sob outro enfoque – parte de baixo para cima, do núcleo básico familiar para o aparelho do Estado, enquanto o outro autor transita no sentido inverso – relações assimétricas de dominação. Para Foucault, não existe a assimetria, e sim técnicas de poder que criam dispositivos de práticas sociais.

Se tomarmos as duas abordagens não como antitéticas, mas como complementares, poderão estar criando saberes no seu “embate”. Ainda na

obra intitulada *Microfísica do Poder*, encontram-se elementos que reforçam esta sensação descrita no parágrafo acima. O autor não nega a existência da Ideologia; antes, crê que ela existe e acompanha a educação, o poder monárquico, a democracia etc... mas que o fundamental, para ele, não é o seu estudo, mas sim o das: “...formas de sujeição, os usos e as conexões da sujeição pelos sistemas locais e os dispositivos estratégicos” (p.186). A questão da dominação é fundamental para ele; não como construção ideológica, mas sim como circulação de saberes e poderes em mecanismos sutis, permeando as relações humanas em todos os níveis.

Também podemos buscar outras definições e abordagens do conceito de poder, para melhor entendermos essa problemática, através de outros/as teóricos/as. Por exemplo, Rosa Krausz (1991) divide o poder em dois tipos: contextual e pessoal. O primeiro é institucional, é conferido pelo cargo, pelo dinheiro, pela posição, ou seja, por fatores externos ao indivíduo que o exerce. Já o segundo seria a capacidade de estimular a participação, a habilidade de conexão pessoal, de competência interpessoal; enfim credibilidade, coerência e confiança seriam suas marcas principais. É fácil perceber que, nas organizações em geral, aquele que comanda é o poder contextual. O poder pessoal muitas vezes é subestimado, até sufocado pelo contextual. Aqui se tecem, como sugeria antes Foucault, tramas que fixam os sujeitos trabalhadores em redes de poder que os imobilizam, ao invés de movê-los. Que os faz sofrer, em vez de libertá-los e promover crescimento. (Veronese, 1999)

Percebemos, durante as apresentações e relatos realizados pelo grupo na Abrapso, que as bases materiais e de gestão muitas vezes impõem duras limitações à mudança institucional e ao desvelamento de todas essas questões. A estrutura burocrática e cristalizada é outro problema gritante. A definição de papéis, funções e competências pode ser extremamente fixa e burocrática, “amarrando” os agentes de transformação institucional em relações improdutivas e/ou de dominação, além de potencialmente produtoras de doença física e/ou mental.

## Conclusões provisórias

Fica clara a necessidade de evitarmos o “epistemicídio” (Santos, 1989), ou o ocultamento da diversidade de saberes que compõem o mundo social e, portanto a instituição. Há que revitalizar a troca produtiva entre os diferentes saberes, em busca de um paradigma de base mais democrático, ecológico e cidadão.

Os mecanismos de exclusão dos quais falava Foucault, constituem-se numa necessidade de assimilação: a dita cultura da instituição precisa ser assimilada, exigindo uma identidade muitas vezes forjada em normas não discutidas e não validadas num espaço público institucional. Quem não se enquadra, é excluído/a. Assim temos práticas de conhecimento-regulação, ou seja, baseadas no primado da ordem, da lei outorgada, da ciência tecnicista.

Precisamos do conhecimento-emancipação, aquele que se constrói no cotidiano, não em palestras de convencimento, mas nas ações que incluam a solidariedade, admitam o caos que se reconhece enquanto prática e se organiza democraticamente, numa construção dialogada e participativa (Santos, 2001). E contando com uma ciência baseada no novo posicionamento epistemológico, que não abre mão da técnica, desenvolvendo-a tanto quanto possível sempre, mas sem fetichizá-la e totalizá-la.

A Psicologia pode ajudar a implementar um projeto pedagógico que mexa com a disposição das condutas regulares, que incentive o resgate da cidadania e do saber-ser, da competência ampla que inclui a ética como elemento constituinte fundamental, junto com a técnica (Panceri, 1997).

Através das práticas inspiradas nessa nova postura epistemológica, pode-se construir competências reais (e institucionais) para que possamos atender às necessidades sociais de emancipação, humanização e cidadania, considerando a lógica do mercado (estamos inseridos nela), mas superando o reducionismo da pura submissão à mesma. Será um exercício, nada fácil, de um processo histórico de conquista da posição de atores sociais politicamente posicionados e potencialmente transformadores das instituições, contribuindo para a globalização solidária que hoje buscamos, em fóruns internacionais, e sobretudo nas práticas diárias.

## Bibliografia

- FOUCAULT, M. (1988). A microfísica do poder. Rio de Janeiro: Graal.
- GUARESCHI, P. (1995). Sociologia da prática social. Petrópolis: Vozes.
- JACQUES, M. G. C. (1999). Contribuições da psicologia social para o trabalho e as organizações. In Silveira, A., Gewehr, C., Bonin, L. F. e Bulgacov, Y. L. (orgs), Cidadania e participação social. Porto Alegre: Abrapsosul.
- KRAUSZ, R. (1991). O poder nas organizações.
- LOURAU, R. (1975). A análise institucional. Petrópolis: Vozes
- MICHAELIS, (1998) Moderno dicionário brasileiro da língua portuguesa – São Paulo: Melhoramentos.
- MATTOS, R. (1992). De recursos a seres humanos. Brasília: Livre.
- PANCERI, R. (1997). Instituição assistencial e cidadania. Veritas, v.42, n.2, p.205-216.
- REY, F. G. (1995). Personalidad, sujeto y psicologia social. In Montero, M. Construcion e crítica de la psicología social. Barcelona: Anthropos.
- SANTOS, B. S. (1989). Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez
- SANTOS, B. S. (2001). Palestra proferida durante o Fórum Social Mundial, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, no auditório da Faculdade de Direito da UFRGS, em 29/01.
- VERONESE, M. (1999). A noite escura e bela: um estudo sobre o trabalho noturno. Dissertação de Mestrado em psicologia social e da personalidade. PUCRS.