

- CAPÍTULO III -

DEMOCRACIA INSTITUCIONAL E CO-GESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO¹

¹ Os Capítulos III e IV foram elaborados com base em reflexão sobre minha experiência como dirigente e analistas de instituições de saúde. Essa experiência orientou a crítica aos tradicionais métodos de gestão e também as sugestões de recomposição e reformas apresentadas.

- PARTE A -

O DILEMA ENTRE PRODUÇÃO DE VALORES DE USO E A CONSTITUIÇÃO DE SUJEITOS.

SOBRE A DUPLICIDADE DE OBJETIVOS:

Uma diretriz anti-taylorista considerada essencial para a reconstrução do modo de governar instituições, refere-se ao reconhecimento explícito de que todo Coletivo Organizado para a Produção cumpre um duplo papel: produzir bens ou serviços de interesse social, ou seja, valores de uso que tenham a potencialidade de atender a necessidades sociais; e, ao mesmo tempo, assegurar a sobrevivência da própria organização e do conjunto de agentes que a integram ou dela dependam².

Estas finalidades atuam com sentidos não necessariamente coincidentes, produzindo-se contradições e conflitos em decorrência dessa duplicidade de objetivos: produzir Valores de Uso que atendam a necessidades sociais e assegurar a realização da organização e dos sujeitos que a compõem não são diretrizes de fácil conciliação.

A produção de conflitos é agravada pelo fato dos Coletivos não serem homogêneos. Há, dentro deles, Sujeitos com interesses e poderes diferenciados. Proprietários, governantes e dirigentes em um extremo; e no outro pólo, trabalhadores. Pais e filhos; professores e alunos; profissionais e pacientes. Tendendo a haver, portanto, heterogeneidade de interesses e de projetos. Assim, para que um Coletivo funcione haveria que se concertar compromissos e contratos entre distintas esferas de interesse. O cimento que mantém um Coletivo organizado e funcionando é uma mescla. Uma mistura em que o atendimento a necessidades sociais, a sobrevivência da organização e das pessoas que a compõem são os ingredientes. No entanto, a sobrevivência de uma organização e o interesse particular de seus agentes nem sempre funcionam em sintonia; ao contrário, estas forças também tendem a operar com lógicas distintas em seus extremos.

Sugere-se uma revolução copernicana no método de gerir um Coletivo. Algo muito simples, mas com grande potencial transformador, capaz de instituir outro padrão de relações

² O Controle de Qualidade Total admite que o objetivo principal da empresa é satisfazer pessoas com distintas inserções – o cliente com a qualidade do produto; o acionista com lucro; o funcionário com seu crescimento humano; e a sociedade com a contribuição social -, no entanto, não reconhece nem sugere métodos para tratar

humanas dentro das empresas, organizações e instituições. Seria como saltar do modo ptolomaico de ver o mundo, para o outro mais descentrado. Ou seja: admitir, explicitamente - como uma diretriz com conseqüências operativas -, que os Coletivos Organizados têm vários centros motores e mais de uma finalidade. E que, portanto, funcionam segundo, pelo menos, duas racionalidades diferentes. Uma lógica para produzir Valores de Uso, e outra para assegurar a sobrevivência da Organização e a própria realização financeira, profissional e pessoal de toda a gente que aí trabalhe ou que dela dependa³.

O Método da Roda se propõe a instituir uma nova racionalidade na Gestão de Coletivos, reconhecendo essa multiplicidade de lógicas e procurando lidar com a polarização de efeitos decorrente. Reconhecer que esta polaridade é inerente aos Coletivos Organizados para a Produção e que a co-gestão objetiva potencializar diversas e variadas soluções provisórias para estas polaridades conflituosas, sempre tomando os trabalhadores como Sujeitos Sociais em processo permanente de constituição. E isto ainda quando a maioria esteja cristalizada em posições defensivas e inermes, resistentes a funcionar como agentes de mudança. Ou seja, tratar-se-ia de uma diretriz permanente e não apenas de uma técnica com sentido tático para estimular o envolvimento ou a produtividade entre os trabalhadores.

No fundo, tratar-se-ia de uma revalorização do Trabalho e do trabalhador, contra o endeusamento do mercado e contra o fetiche dos meios. Uma defesa radical do Ser Humano, não somente em sua dimensão econômica, mas em sua totalidade ou naquilo que disto for possível representar em cada época e em cada agrupamento concreto (totalidade parcial, portanto). As Organizações, as Instituições e a própria Sociedade existindo para garantir vida às pessoas e não somente para produzir e produzir, fazendo o mercado girar e girar.

O Método da Roda para análise e co-gestão de Instituições pretende ser uma entre outras estratégias para combater o predomínio da "racionalidade instrumental", ainda quando se reconheça a impossibilidade de eliminá-la, opondo-lhe outras racionalidades que procurem construir outros sentidos e significados para o trabalho e para a vida em Coletivos.

O sentido exclusivamente econômico contra o significado de construir-se uma sociedade justa, habitada por Seres Humanos concretas com coeficientes crescente de liberdade, mas também com capacidade para assumir compromissos e responsabilidades. E isto não em um futuro longínquo quando supostamente haveria condições objetivas e subjetivas para a instituição de relações justas. Não. Considerar o interesse e o desejo dos trabalhadores desde sempre, em todas as situações, particularmente em contextos desfavoráveis. Esta é a aposta.

as contradições ou conflitos existentes entre estas pessoas. Ao contrário, o atendimento de um objetivo garantiria os outros e o meio de integrar tudo isto seria a Qualidade Total (Taublib;1998).

³ A família talvez seja uma exceção a esta regra, pois se trataria de um Coletivo organizado centralmente em função de si mesmo, sem compromisso direto de produzir outro valor de uso do que a própria sobrevivência de seus membros.

O pressuposto ambicioso dessa investigação: sugerir um novo ordenamento organizacional que lide explicitamente com essa polaridade paradoxal, sem jamais prometer que os seus reflexos seriam resolvidos ou superados. Ao contrário, tratar de assegurar condições para que estes conflitos de interesses se manifestem e para que sejam imediatamente enfrentados mediante a formação de compromissos e a elaboração de contratos.

Construir nova correlação de força que diminua as diferenças de poder entre os estamentos sociais e sugerir estruturas (arranjos, dispositivos, normas, etc) que consolidem situações mais equilibradas de poder (democracia também nas Organizações). Condição sem a qual tender-se-ia para a cristalização de contratos e compromissos opressores. Tudo isto se opõe ao sentido idealizado pelo taylorismo, que não somente sacramenta estas diferenças ao sugerir organogramas com poder concentrado, mas também cria condições ampliadas para que estas diferenças se reproduzam em crescendo.

Descentralizar a luta contra o domínio dos meios, levar para cada molécula organizada da sociedade a luta contra o "fim" duro imposto pela lógica rigorosa da acumulação do Capital. Que legião de trabalhadores levante outras finalidades para o próprio trabalho, resgatando a dimensão de Obra potencialmente presente em todo esforço humano. Um hospital, uma escola, uma fábrica, uma lei, um país, o trabalho em geral, "a quê é que se destinam"?

DESVELAR OBJETIVOS E FUGIR AO DISCURSO HIPÓCRITA DA RACIONALIDADE GERENCIAL HEGEMÔNICA:

O Objetivo de uma Organização ou de uma Instituição: "*um alvo ou desígnio que se pretende atingir*"(Dicionário Aurélio; 1996). Objetivo: um lugar de chegada. Um destino; portanto. Um caminho a cumprir-se, uma Missão. Em Planejamento e em Administração os conceitos de Missão e de Objetivo Organizacional se confundem. Dizem respeito ao futuro, um estado ou um lugar almejado. Referem-se a Resultados esperados: à produção de um Resultado, ou seja, à realização de determinados produtos mediante o estabelecimento de relações consideradas adequadas entre os agentes e os meios de trabalho.

Em geral, mascara-se a existência de Objetivos polares dentro das Organizações. Faz-se ênfase na faceta de interesse social e se ocultam os objetivos ligados aos interesses privados, referentes à sobrevivência da empresa e de seus agentes. Daí o uso freqüente da palavra Missão no lugar de Objetivo, porque a primeira tem uma aura mística, uma aparência nobre, já que vinculada à noção de dever religioso ou de obrigação. Assim, o compromisso declarado das empresas seria com os consumidores, com a manutenção de determinados padrões de qualidade que atendessem ao gosto e necessidade dos usuários. Além, claro, da altissonante e genérica declaração de estar-se contribuindo para o desenvolvimento social. Outro não tem sido o discurso

da Qualidade Total (Deming;1990), ou tampouco foi diferente o de um dos maiores "teóricos-práticos" que os negócios já tiveram. Henry Ford escreveu a quase cem anos atrás que seria função primeira das empresas produzir " *artigos que correspondam de modo mais perfeito aos desejos e necessidades do público...*", acrescentando ainda que este seria " *o meio para a coletividade prover as suas necessidades.*"(Ford;1995;p- 124)

A Medicina não procede de outra forma. Em seu discurso, em primeiro lugar, sempre viriam as necessidades do paciente. Sabemos que as coisas não funcionam com esta singeleza. Junto, misturado, aparecem outros interesses, interferindo e modificando a relação idílica entre produtores e consumidores, entre agentes da produção e público.

Na realidade, seria mais real se se reconhecesse, sem subterfúgios, que todo Coletivo Organizado para a Produção tem pelo menos dois objetivos básicos ou essenciais, que não podem ser eliminados ou descartados sem que se comprometa o sentido último da própria Instituição. Duas facetas, ao mesmo tempo, complementares e contraditórias. Aquela que, em geral, confunde-se com a idéia de missão, voltada para servir o público. Dirigida a produzir objetos ou serviços que atendam a necessidades sociais mais ou menos consolidadas. Para Marx, um produto para manter-se em circulação nunca poderia deixar de, em alguma medida, adequar-se a valores ou a necessidades socialmente definidos (Marx;1985). O valor de uso das coisas não é exclusivamente inerente a elas, qualidade apenas intrínseca. Mas, sim, o resultado de um processo social e histórico, em que, em decorrência das relações humanas vigentes em cada época, as pessoas precisam e valorizam algumas coisas e alguns serviços e outros não. Nem todo produto ou serviço têm o valor de uso sugerido pelos produtores. Seria ingenuidade admitir isto. O bem ou serviço (as práticas sociais) são projetadas como se fossem potentes para atender o interesse público. O critério definitivo para averiguar a capacidade de um bem ou serviço atender a necessidades sociais, em geral, é dado pela experiência prática; isto é, a posteriori. Ainda quando existam mecanismos legais e sociais para coibir fraudes muito evidentes.

Quando Ford ou a Qualidade Total exortavam os empresários a não pensar exclusivamente no "*dólar mais próximo*", estavam tentando convencê-los deste fato antes teorizado por Marx. Não há lucro, sem venda, e, portanto, sem que o público aceite e necessite de um certo produto; não há mais valia sem a realização social da mercadoria, sem o seu consumo e somente haverá consumo se ela atender a determinados valores ou a determinadas necessidades vigentes em cada época e nas diferentes camadas sociais.

Em tese, em regime de mercado ou na área pública, desapareceriam com o tempo, eliminadas ou pela competição econômica ou por atos administrativos, as Organização que não produzissem bens ou serviços correspondentes a necessidades sociais; isto é, que apresentassem valor de uso nulo ou baixo.

Os sistemas ou os estabelecimentos de Saúde, a que é que se destinariam? Senão a produzir saúde. Fazendo a pergunta de outra forma: as práticas de saúde, que valor de uso

teriam? Em princípio, não haveria sentido em manter-se serviços de saúde absolutamente voltados para o lucro, ou burocratizados, ou totalmente comprometidos com o controle social das pessoas e que não atendessem algum tipo de necessidade sanitária. Alguém, mais do que depressa, diria, e os Hospícios? E o diria com razão, que saúde produziram, que alívio do sofrimento asseguraram? Certo, um caso extremo, a eficácia terapêutica deles foi e é baixíssima. Justificam-se por outro valor de uso e por atender a outras necessidades sociais que não do pacientes. Existem não em nome da saúde dos clientes, mas no do conforto da famílias e da segurança da sociedade. Razões sociais e políticas, muito mais do que clínicas, ainda que mascaradas sob a proteção circunspecta do discurso científico. Exatamente por esta debilidade mostraram-se historicamente mais vulneráveis à crítica e ao desmonte do que seus primos-irmãos, os hospitais gerais, bastante mais eficazes do que aqueles depósitos de loucos.

Então, há um lado do Objetivo, em geral, o de aparência mais nobre e, portanto, confessável e utilizado para propagandear as benesses potenciais de uma dada Organização, voltado para o atendimento de necessidades sociais. Para isto, os produtos deveriam equivar a valores de uso prevalentes em cada época; ou seja, os agentes deveriam reconhecer e depois se responsabilizar pelo atendimento de necessidades sociais.

Talvez por este motivo, o termo responsabilidade tenha voltado à moda, como solução supostamente segura para resolver o dilema entre desejos dos trabalhadores e o atendimento a necessidades sociais: bastaria apelar ao compromisso dos agentes com determinadas diretrizes éticas e morais e pronto, estaria resolvido o conflito.

Mas há outra faceta da razão de ser de qualquer Organização que nunca poderá ser eliminada, ainda quando se procure, na prática, ocultá-la ao máximo: os interesses e necessidades dos Coletivos de seus agentes são também objetivos fundamentais e que dão sentido a existência de qualquer empresa. E, aqui, sobreviver também deve ser tomado em sua acepção histórica, ou seja, como um conceito também determinado e condicionado por valores sociais. Ou seja: o significado de sobreviver também varia conforme o contexto, a visão de mundo e os atores sociais em pugna.

Apesar de todas as declarações de fidelidade aos consumidores, esta fidelidade jamais poderia anular a obrigatoriedade de toda empresa, sobrevivendo em mercado, manter determinada taxa de lucro. Senão há falência, fuga de capital para outro setor, etc. Por mais que os médicos se apresentem como benfeitores da humanidade, seus interesses econômicos, vaidade e aspirações interferem com a maneira como clinicam. E isto sem mencionar outros interesses, há sistemas de saúde, inúmeras organizações, umas públicas outras privadas, há profissionais e clientes, há médicos e não-médicos, universitários e técnicos, uma multiplicidade de modos de sobreviver, cujas lógicas quase nunca funcionam de modo harmônico.

Os interesses dos agentes da produção são considerados pouco legítimos. O pensamento neoliberal contemporâneo elevou ao paroxismo um discurso que nega legitimidade ao interesse

dos trabalhadores (Forrester;1997). Criando condições políticas para que governos e empresas realizem uma verdadeira liquidação de direitos trabalhistas conquistados ao longo do século XX. Para este discurso a propriedade privada seria sagrada, mas os contratos entre capital e trabalho, ou entre estado e servidores, não. Todo este movimento autoritário tem sido justificado em nome do cumprimento da Missão das Organizações públicas e privadas. O imperativo da Missão esmagando interesse de milhões.

O Método da Roda trabalha com outra hipótese: a de que a produção e o atendimento a necessidades sociais depende da produção simultânea de trabalhadores com interesses e necessidades. Por isto, a gestão destes processos deveria ser compartilhada (co-gestão).

Um dos livros da moda, *“Reinventando o Governo”* (Osborne & Gaebler,1994), tem capítulos com títulos curiosos: *“Governo orientado por Missões... ou Atendendo a necessidades do cliente e não da burocracia”*. Quem poderia, em princípio, opor-se a estes apelos? Ainda mais quando os trabalhadores de saúde, ou de educação, ou da segurança, recebem um denominador comum: "burocracia"! Uma simplificação eficiente, mas perigosa por induzir, de maneira simplista, a eleição de um bode expiatório. Um Sujeito social considerado, a priori, como causador da baixa produtividade ou da ineficácia, quando, na verdade, nele estaria também assentada parte da solução almejada. Co-governo e não governo de uma razão tecnocrática, que, em nome de métodos de avaliação, ou seja lá de que outro pretexto, expropria à maioria o direito à realização pessoal. A co-gestão depende, portanto, da liberdade de se colocar em pauta os desejos e interesses dos trabalhadores.

O pensamento crítico tem fuzilado a racionalidade instrumental que transforma produtos em mercadoria, desconsiderando sua utilidade social(Adorno&Horkheimer;1985). O capitalismo promove o endeusamento do Valor de Troca em detrimento tanto das necessidades sociais do público, quanto do interesses dos trabalhadores envolvidos com a produção. A co-gestão explícita de finalidades polares seria um modo prático de anular, ou, melhor dizendo, de atenuar a racionalidade instrumental. A visão de mundo neoliberal tem responsabilizado o Estado e os interesses corporativos dos trabalhadores pela maioria das dificuldades contemporâneas (Forrester;1997). Caberia perguntar: seriam porventura escusos os objetivos de sobrevivência, de realização profissional e de liberdade dos trabalhadores? Escusos porque suspeitos de impedir resultados adequados? Independente da resposta a estas perguntas, o que se está afirmando aqui é que a visão neoliberal procura “resolver” os conflitos decorrentes dessa polaridade contra o interesse dos trabalhadores. A tese defendida pelo Método da Roda é a de que ainda havendo conflito entre a lógica da produção de Valores de Uso (necessidades sociais; a saúde, por exemplo) e os interesses particulares dos agentes e das instituições, seria legítimo considerá-los todos como objetivos, em tese, legítimos e, portanto, dignos de serem considerados e administrados. A solução para este tipo de conflito não estaria em ignorá-lo ou no esmagamento puro e simples do segundo elemento dessa equação.

Obviamente, a humanidade descobriu meios para atenuar o efeito desagregador dessa polaridade, senão nenhuma instituição funcionaria mais do que alguns meses, já que, no limite, estes pólos tendem a se anular mutuamente. Um serviço que apenas enxergasse o interesse dos trabalhadores, tenderia a baixar a produtividade - comprometendo a eficiência - e a diluir a responsabilidade diante do atendimento a necessidades sociais - comprometendo a eficácia. Ao contrário, dando relevância ao produto acima de tudo (centralidade do Objetivo denominado de primário), tenderia a ocorrer uma super-exploração da mão de obra, uma desconsideração pelos interesses dos agentes e pela própria manutenção da Organização.

EXPLICITAR A AMBIVALÊNCIA EXISTENTE ENTRE OS FINS: UMA QUESTÃO DE MÉTODO

O Método de Co-gestão pretende tornar explícito este dilaceramento. Evitar escondê-lo ou mascará-lo. E isto implica em reconhecer, em qualquer contexto, as divergências de interesse entre os agentes da produção e o público. Sempre haverá um certo coeficiente de antagonismo entre o Objetivo Primário (atender necessidades sociais do público) e o Secundário (garantir a sobrevivência da instituição e o interesse dos Agentes). Tornar este conflito explícito para melhor tratá-lo, para melhor inventar arranjos que lidem com esta polaridade de forma produtiva, este é o objetivo central do Método para organizar e gerir instituições descrito neste trabalho.

Analisar o Objetivo Primário, isto é a produção de Valores de Uso que atendam a necessidades, é um exercício útil para se responder, na prática, a *que é que se destina cada Organização*. Falar sobre o sentido e o significado dos Coletivos Organizados para a produção. Um tema metafísico e prático, ao mesmo tempo. Caetano Velloso, em um momento quando a vida o obrigou a encarar a morte voluntária de um seu amigo poeta, Torquato Neto, cantou: "*Existirmos, a que é que se destina?*". Torquato era jovem, criativo, uma promessa, por que haveria se matado, então, se lhe era reconhecido valor de uso, se tanto necessitavam dele e de sua poesia? Perguntava angustiada a canção, de certa maneira esclarecendo que as teorias nunca dão conta da complexidade da vida.

De qualquer forma, analisar a produção de Valores de Uso é uma forma de esclarecer o sentido da existência para um Coletivo Organizado. Ou seja, almejar construir coletivamente, mediante uma inter-relação dialética entre agentes internos e externos, os Objetivos das Instituições é exercitar a democracia institucional, um modo de Co-gestão, portanto. Não tomar as finalidades como dadas, desde sempre, pela fala de alguma autoridade. Mas descobrir balanceamentos singulares entre o atendimento a necessidades sociais e o interesse dos agentes produtores.

Esta é uma orientação metodológica importante, construir, em espaços coletivos, a finalidade e o compromisso social de cada organização. E, depois, utilizá-lo como estímulo e demarcação de limites para o trabalho cotidiano. Ou seja, construir os Objetivos de forma participativa, mas fazer o mesmo também com o Objeto e meios de trabalho. São sugestões metodológicas para processos de planejamento ou de gestão...

TRABALHADORES VERSUS DIRIGENTES E PROPRIETÁRIOS: UMA POLARIDADE CONFLITUOSA DENTRO DA OUTRA:

Uma outra dimensão das contradições existentes entre os Objetivos refere-se ao interior do que até agora denominou-se de Agentes. Há agentes e agentes. No setor privado um é empresário, o outro trabalhador. Trabalhadores com ou sem vínculo empregatício, com mais ou menos direitos e poder para fazer valer seus interesses. Na área pública, há governantes e há funcionários, o quadro de pessoal. Os interesses destes blocos manifestam-se de forma, às vezes, contraditória e, outras, complementar. Há espaços de convergência de interesses, mas há disputa pela distribuição da renda - em geral, o capital é melhor protegido e remunerado do que o trabalho -; havendo também peleja em torno da produtividade e da distribuição de encargos e tarefas. Tendendo a ocorrer, portanto, conflitos de poder: quem resolve sobre o quê?

Nas organizações públicas (estatais ou comunitárias), em tese, seria menos traumático a instituição de regime de trabalho democrático. Inventar-se distintas formas de Co-gestão entre governo, trabalhadores e representantes da sociedade dependentes daqueles serviços implicaria em diminuir o poder do Executivo (do governo) e da cúpula dirigente, ampliando, em consequência, o dos trabalhadores e usuários dos serviços públicos.

Na empresa privada a propriedade do capital tem assegurado direito automático de comando. Todas as teorias administrativas partem deste dado tomado como fenômeno "natural" e imutável.

O Método de Co-gestão estaria sugerindo o questionamento sistemático e prático destes "princípios". Por meio da instituição de arranjos organizacionais democráticos procurar-se-ia redistribuir cotas de poder de modo mais igualitário. Tanto em serviços públicos, como no setor privado, são os trabalhadores e usuários que, potencialmente, poderiam alterar a correlação de forças, ampliando as possibilidades de Co-gestão de suas próprias vidas.

Antes de prosseguir é conveniente analisar-se o termo Agente. Há uma noção confusa embutida na palavra agente. Agente significa "*aquele que opera, que agencia ou que age*"(Dicionário Aurélio, 1996). Bem, no entanto, há agentes com distintas cotas de poder, diferentes capacidades de análise e de intervenção sobre a realidade e com diversos graus de autonomia pessoal e social. Em geral, o senso comum da "Administração Científica" finge ignorar

estas diferenças. Na prática, contudo atribuem-se papéis muito distintos para os distintos agentes, estejam eles na iniciativa privada - proprietários ou acionistas, gerentes e trabalhadores -, ou no espaço público - governantes, diretores e os servidores. As soluções inventadas para tornar compatível o interesse destas diferentes classes institucionais procuram naturalizar estas diferenças, apresentando-as como passíveis de conciliação mediante a renúncia sistemática por parte do pólo dominado.

– PARTE B –

A POLARIDADE ENTRE TRABALHO PENOSO E TRABALHO PRAZEROSO: A OBRA: UMA AMPLIAÇÃO DO CONCEITO DE RESULTADO

PRAZER E TRABALHO: CONTROLE EXTERNO E ENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR.

As empresas investem na construção de uma identidade de objetivos entre a empresa e os trabalhadores. Para os proprietários a vantagem em harmonizar interesses sempre foi clara: quanto maior e melhor a produção, ou seja, o empenho e dedicação das equipes, maior a possibilidade de elevação dos lucros. Em tese, maior também a possibilidade de melhor remunerar os trabalhadores. Esta é a essência do discurso do fordismo e da Qualidade Total (Ford;1995), (Falconi Campos;1992), (Deming;1990). Preocupar-se com a qualidade do produto, com sua adequação ao gosto do público, para vender mais e assegurar ganhos a todos os agentes de uma Organização. A alternativa para comprometer os não-proprietários com o objetivo primário estaria tanto em mecanismos de controle, quanto em estratégias de envolvimento, particularmente por meio da participação nos ganhos financeiros. Desde Taylor(1960) sugerem-se métodos para estimular a produção com base em pagamento por produtividade ou por resultados do trabalho, (Rago&Moreira; 1984),(Coriat;1985),(Motta,;1987),(Morgan;1996).

A ligação do interesse do trabalhador com a produção de valores de uso e de troca seria estabelecida por intermédio do dinheiro e do controle. Nessa perspectiva, a alienação do trabalhador seria atenuada por estímulos monetários. Interessante como, para Taylor, Ford e outros teóricos adeptos da racionalidade gerencial hegemônica haveria como que um corte no espectro de desejos dos seres humanos. Toda a dimensão lúdica do trabalho, toda possibilidade de trabalhar com mais liberdade, objetivando a realização pessoal, estariam descartadas para milhões de pessoas.

Uma subjetividade capaz de renúncia, isto se espera dos trabalhadores. Aparentemente pareceria delírio supor que tantos aceitassem viver de modo tão mecânico, trocando liberdade e realização pessoal por dinheiro. E, em geral, por muito pouco dinheiro, algo não mais do que o estritamente necessário para a sobrevivência. Mas este sonho político-administrativo, durante

quase todo o século XX, se materializou como pesadelo para bilhões de trabalhadores disciplinados segundo diretrizes da racionalidade gerencial dominante.

O empresário Ford escreveu com todas as letras sobre este método; o pudor não o constrangeu a empregar meias-palavras, ao contrário:

"Quando trabalhamos precisamos trabalhar; quando nos divertimos, devemos nos divertir. O que não se pode é conduzir as duas coisas. O único objetivo deve ser entregar o trabalho feito e receber uma paga."(Ford;1995,p-128)

Todo o desejo dos trabalhadores supostamente concentrado no pagamento.

Interessante constatar que mesmo autores críticos à dominação capitalistas enxergaram empecilhos estruturais à superação do trabalho penoso e à diminuição do coeficiente de alienação em que vive a maioria. Para Marcuse a articulação de prazer e trabalho somente seria possível quando houvesse um desenvolvimento amplo das forças produtivas, tornando o trabalho humano residual. Somente, então, em sociedades democráticas e justas (o marxismo imaginava que o desenvolvimento político seria inevitável e concomitante ao progresso das forças produtivas), poder-se-iam experimentar o prazer e a superação da alienação (Marcuse;1997).

Há também nesta visão predomínio da determinação econômica. Contudo, em certa medida, há validade na observação: há tipos de trabalho em que a fruição de prazer ou a realização de alguma Obra é quase impossível (coleta de lixo, faxina, tarefas mecânicas, entre outros).

No entanto, o trabalho está se tornando cada vez mais desnecessário (Rifkin;1996) e nem por isto se observa uma ampliação do espaço de realização pessoal para a maioria. Na realidade, tanto em Marx quanto em Marcuse fazia-se uma separação radical (diferença de qualidade) entre o "reino das necessidades" (produção e reprodução social pelo trabalho) e um suposto "reino da liberdade", que somente seria alcançável quando houvesse uma quase saturação de produtos no reino da necessidade. Ora, adiar o exercício de maiores coeficientes de liberdade à espera da instalação deste paraíso terrestre parece um contra-senso.

UMA DIRETRIZ METODOLÓGICA: ORGANIZAR A GESTÃO DE COLETIVOS OBJETIVANDO TAMBÉM A CONSTRUÇÃO DE OBRAS:

Sugere-se exatamente a hipótese contrária; a saber, tratar desde sempre de realizar combinações possíveis entre estas duas dimensões da realidade, a que aqueles teóricos denominaram de reinos da liberdade e da necessidade. O Método da Roda supõe a possibilidade de se superar este suposto obstáculo estrutural mediante a participação dos trabalhadores na construção da "totalidade" da própria "empresa", ou seja, aposta que a co-gestão amplia as possibilidades de trabalho prazeroso. Elaboração conjunta de diretrizes, objetivos, objeto e

métodos de trabalho; tomando todo esse processo como Obra coletiva. A produção de Obra não elimina o trabalho penoso, mas permite relações mais afetivas e prazerosas com o trabalho. Uma Obra de todos, mas que contaria também com a contribuição singular de cada um. Obra em que todos co-participam, funcionando como co-autores da história de cada organização.

Há evidências de que ocorre uma aumento da fruição de prazer quando é atenuada a predominância do trabalho mecânico, ou quando o trabalhador participa de decisões e são instaurados espaços institucionais onde todos, ainda que em distintas proporções, possam integrar-se em processos criativos (Motta;1987), (Osborne&Gaebler;1994),(Morgan;1996).

O envolvimento dos trabalhadores com a construção de projetos e de processos de trabalho, etc, mobiliza paixões ao obrigá-los a encarar o "princípio de realidade"⁴ e as incertezas do futuro, criando novas marcas sobre o mundo.

O trabalho sem diversão é apenas uma outra definição para o trabalho penoso, ou seja, desinteressante, ou seja, automático, ou seja, realizado em função de outros motivos que não, centralmente, aqueles ligados ao desejo e interesse do trabalhador. Desligar o desejo do mundo do trabalho é um empecilho à constituição de Obras e também de Sujeitos com capacidade de singularizar-se. A alternativa sugerida seria articular a vocação interna de cada um com demandas e necessidades de outros, o que seria materializado em Obras: um modo de trabalhar, um produto com a marca e o estilo daqueles que os produziram.

Resumindo, para o Método da Roda, a principal forma para comprometer os trabalhadores com a produção de Valores de Uso (ou seja, de necessidades sociais relativas a outros Sujeitos) estaria não em controlá-los, aproximando-os da condição de objeto, mas em estender-lhes poder, de maneira que a tarefa de produzir Valores de Uso se transformasse também em Obra deles próprios. Não significa renunciar ao objetivo primário das Organizações; ao contrário, implica em tê-lo todo o tempo presente como sendo um assunto (um norte e um limite) pertinente a todos os membros de um Coletivo voltado à produção.

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO OBRA:

Em geral, nas Organizações fala-se em resultados, em produtos, em bens e serviços, ou em procedimentos realizados. Muito raramente menciona-se a noção de Obra. Obra é uma palavra reservada para nomear o trabalho religioso ou artístico. Haveria Obra nos campos da Ética e da Estética. Os missionários, ou pintores, e escritores poderiam ambicionar ou referir-se a suas

Obras. Já para o comum dos mortais, haveria desaparecido esta possibilidade. A radicalidade democrática e a extensão generalizada da cidadania dependem de condições que possibilitassem à maioria pelo menos ambicionar à construção de Obras. Se não se ambiciona produzir alguma Obra, por que se desejaria poder, ou mesmo a realização pessoal para além das possibilidades de consumo? Quantos ainda se orgulham de sua arte de curadores, ou de professores, ou de mecânicos, ou de agricultores?

Para o método da Roda, o conceito de Obra funciona como uma ponte entre a obrigatória produção de Valores de Uso e os Desejos e Interesses dos Trabalhadores. E como aproximar a noção de Produto ou de Resultado à idéia de Obra, senão combinando Co-gestão com a construção de Sujeitos. Nesta medida, supõe-se a possibilidade de se combinar elementos da inevitável alienação inerente a qualquer trabalho - a obrigatoriedade de se trabalhar em função do interesse alheio e de condicionantes externos -, com traços de autonomia dos Sujeitos Produtores - a livre incorporação no trabalho cotidiano de aspectos caros ao Sujeito produtor e à sua subjetividade. O Produto que fosse um pouco Obra e a Obra que fosse sempre algum Produto.

No entanto, a dimensão Obra não equívale apenas à dimensão Produto. A lógica utilitarista é quem pratica esse reducionismo, já criticado por Sócrates, para quem não se poderia medir uma vida apenas pelo seu resultado final, mas por todos os efeitos provocados durante o seu transcurso (Platão;1996). Neste sentido, o conceito de Obra para o Método da Roda inclui todo o processo produtivo. Sua concepção, execução e os múltiplos efeitos provocados, um dos quais é o produto final. A racionalidade instrumental elevou a desconsideração pelo processo de construção das coisas a um limite máximo, desconhecendo e desvalorizando os efeitos que um dado processo de trabalho vai produzindo durante o seu transcurso. Um projeto não deveria ser avaliado apenas pelo resultado final, mas também pelos efeitos produzidos durante sua concepção e execução. Qualquer julgamento centrado apenas em resultados finais é estreito.

O Método de Co-gestão não pretende negar a importância das outras dimensões implicadas com a satisfação dos trabalhadores, como a da justa remuneração ou a das carreiras. Sequer imagina possível o banimento de toda forma de controle ou de prestação de contas em sistemas de gestão. O termo co-gestão indica a obrigatoriedade em se estabelecer compromissos com outros sujeitos. O que o Método ressalta é a importância fundamental de se motivar o trabalhador, também desde uma perspectiva de sua realização pessoal. Estimulando-o e articulando-se condições objetivas (Espaços Coletivos) em que a produção de Obras seja possível. Obra entendida tanto como o resultado do trabalho, quanto a própria invenção de jeitos particulares para organizar o processo de trabalho. Gozar com o resultado e com o processo. Realizar-se durante o caminho e quando da chegada.

⁴ Conceito freudiano, "*Forma par com o princípio de prazer, e o modifica... em função de condições impostas pelo mundo exterior*" (Laplanche e Pontalis, 1992; p.368)

Tampouco se subestima as dificuldades interpostas à realização do trabalhador depois do advento da especialização e conseqüente fragmentação do processo de trabalho (Braverman;1980). Ninguém realiza mais o produto sozinho. Em geral, uma equipe participa da produção de bens ou serviços. O que se está argumentando é que tanto a constituição da empresa, como dos modos de operar, como o semblante imprimido ao produto, tudo isto pode funcionar como Obra. Por outro lado, pode-se imaginar reformulações no modelo produtivo de maneira a aproximar o trabalhador do resultado integral de seu trabalho. Por exemplo, na saúde ou na educação, ao invés de reconhecer o trabalho de um médico pelo número de consultas ou cirurgias, ou o de um professor pela quantidade de horas-aula, comprometê-los com o atendimento a pessoas integrais: um médico encarregado da saúde de "x" pessoas; um professor responsável pela educação de "y" alunos. Isto ainda quando não executem essas tarefas isolados, mas trabalhem em equipe: uma equipe interdisciplinar produtora de saúde ou de educação.

A SUBSUNÇÃO DO SUJEITO ÀS NECESSIDADES DEFINIDAS POR OUTROS:

O simples reconhecimento da existência de contradições entre os interesses dos agentes internos e os de sujeitos externos aos Coletivos não as resolve automaticamente. Apenas abre perspectiva para que se consiga lidar com a duplicidade dos sentidos produzidos. O Método da Roda é um método de análise e de intervenção sobre estas situações. Assim, a opressão do Sujeito pela Missão não desaparece após a simples menção desse fenômeno. Na realidade o Objetivo primário é um determinante muito forte, daí o emprego da palavra Missão para também nomeá-lo. Indica a finalidade considerada principal das Organizações, ou seja, aquilo que lhes explica e lhes dá significado e significação, justificando o conjunto de práticas (meios) realizadas.

O Sujeito tende a se subsumir dentro do império do Valor de Uso e não somente do Valor de Troca. Esta última forma de dominação, a subsunção do Sujeito ao mercado, foi denunciada como o predomínio totalitário da razão instrumental sobre a sociedade(Adorno & Horkheimer,1985). O apagamento do Sujeito em função de necessidades sociais ou da obrigação de produzir Valores de Uso, sem o que não faria jus a uma remuneração ou ao reconhecimento social, é um fenômeno sutil e ainda pouco estudado. Em uma investigação realizada em um serviço de saúde que experimentava um intenso processo de reformulação institucional, Rosana Onocko(1998) encontrou equipes de saúde oprimidas pela definição messiânica de objetivos tidos como éticos e politicamente corretos.

Tratar-se-ia de um outro tipo de dominação, o império transcendente do outro, já que necessidades sociais são produzidas com grande grau de exterioridade ao Sujeito trabalhador. Seriam parte das "condições objetivas", referidas por Marx. Ou do "princípio de realidade" freudiano.

A CO-PRODUÇÃO DE NECESSIDADES SOCIAIS E DE NOVAS INSTITUIÇÕES COMO UM MODO DE CONSTRUÇÃO DE AUTONOMIA PARA O SUJEITO.

O desafio estaria, então, em possibilitar ao Sujeito trabalhador uma ampliação de sua capacidade de interferir e de negociar com a realidade externa, tanto reconhecendo a necessidade de um certo produto, como autorizando-se a lutar para modificá-la, no sentido de o aproximar de seus desejos e interesses. Isto indica um sentido para a diretriz referente ao fortalecimento do Sujeito diferente daquela do individualismo liberal. Fortalecer o Sujeito para que ele se autorize e tenha capacidade de negociar e solidarizar-se com outros Sujeitos ou Instituições, partindo de reconhecimento do outro também como Sujeito, ou seja como Ser com desejos e interesses a serem considerados. Isto seria possível mediante o estabelecimento de contratos e compromissos entre os distintos Sujeitos envolvidos com a produção ou consumo. Uma Obra que satisfizesse ao Sujeito e a certo gosto ou a certas necessidades médias de cada época. Talvez médio não seja uma expressão adequada, melhor falar em gosto ou necessidades prevalentes ou em produção contínua de necessidades por influências recíprocas. Processos de inter-produção de necessidades, mediante negociação e luta entre os distintos interesses.

Sim, sugerir às Equipes a possibilidade de interferência na produção de subjetividade, tanto em si próprios quanto nos outros, mediante um processo de trocas e de influências recíprocas entre o público e os trabalhadores de uma dada instituição.

Reforçar a idéia de que Poder é essencialmente a capacidade de Co-produzir necessidades sociais e de influir sobre os modos de atendê-las, isto é sobre a produção de valores de uso. Assim, tanto escutar e dialogar com o senso comum, quanto produzir atos para modificá-lo em função de temas éticos, estéticos, políticos ou técnicos. E, ao mesmo tempo, inventar uma geometria organizacional que facilite esses contratos e movimentos e que não obrigue Sujeitos e Coletivos à imobilidade. A Organização como um lugar em que se faria renúncias, se analisaria as imposições externas, mas onde também a felicidade fosse possível. Simples: um outro estilo de vida, tolerante, generoso, mas nem um pouco menos realista e pragmático do que o necessário em cada situação. Neste caso, talvez apenas torcendo um pouco o significado das palavras pragmático e realista, e aproximando-as de significar coisas ou fenômenos que atendessem às necessidades coletivas e individuais, afinal, não é para este fim que existimos?

OBJETO DE INVESTIMENTO E OBJETO DE TRABALHO: HÁ PONTO DE CONTATO POSSÍVEL?

Para que estas sínteses sejam possíveis, na prática, é necessário que o Coletivo seja capaz de construir Objetos de investimento - ainda quando parciais e transitórios - que guardem alguma relação com os meios de trabalho, produtos ou com os objetivos de cada organização. Sem o que haveria o risco de burocratizar-se o trabalho. O que, em geral, ocorre quando a gestão é baseada em controle da gerência ou em imposições decorrentes da sobrevivência, com baixo grau de investimento afetivo dos trabalhadores na organização do Coletivo ou no resultado do trabalho.

Em resumo, é necessário algum grau de sobreposição entre o objeto, o objetivo e o método de trabalho, e os objetos de investimento dos Sujeitos trabalhadores. Como aproximar os Objetos de investimento do objeto de trabalho? Como relacionar o futuro desejado com os objetivos das Organizações? Como aproximar os desejos singulares dos Sujeitos de um Objeto de investimento comum ao Coletivo?

Métodos de trabalho, produto e Obra: resultados polivalentes para o trabalho. Um emaranhado o percurso de um Sujeito em busca de sínteses entre trabalho, produto e Obra. O sonho de fusão entre o objeto de trabalho e o objeto de investimento!

A construção de uma Obra obriga o Sujeito a viajar entre os Planos existenciais que se lhe conformam. Se se opera tão-somente em função de necessidades sociais, tender-se-á a trabalhar de maneira automática e alienada. Se se considera centralmente o próprio desejo, tender-se-á a produzir algo inútil para a maioria.

Um artista, trabalhando isolado, teria, em tese, mais facilidade para realizar sínteses entre o sentido do seu trabalho, o produto final e a sensação de haver produzido uma obra. Essa operação depende, basicamente, de um entendimento interno: autorizar-se a produzir um romance, uma pintura, uma música, que lhe fosse do agrado e que lhe parecesse uma forma adequada para se expressar mediante a produção de um "bem" que alcançasse um certo valor de uso. É certo, contudo: o reconhecimento público de um trabalho não é automático e depende de uma série de fatores que o artista não controla: mercado, gosto do público, oportunidades, etc.

Para um grupo é mais complexo a produção de Obras. É mais difícil sobrepor objeto de investimento e trabalho. Além do reconhecimento externo, ou seja, o valor de uso produzido legitimar-se como obra para o público, há necessidade de um acerto interno. Como enfiar, ao mesmo tempo, no produto, desejos e interesses da maioria dos componentes de um grupo e como assegurar que o resultado seja significado como produção coletiva e singular de todos e de cada um?

Para concretizar esta possibilidade é fundamental ampliar-se a noção de produto: não somente tomar o "bem" ou o "serviço" produzido como resultado; mas incluir igualmente como objetivo a construção do projeto, a reinvenção da instituição e dos contratos existentes e, particularmente, do próprio grupo, sujeitos da produção. Uma obra coletiva seriam os produtos

(bens ou serviços), mas também novos desenhos organizacionais, a invenção de um outro modo de governar, de interagir e de trabalhar. A Instituição como Obra coletiva.

Uma dialética complexa entre o interno e o externo incorporada como preocupação cotidiana. Um dos eixos básicos do Método da Roda: a ampliação do conceito de trabalho. Considerando como trabalho toda atividade humana voltada para a produção de valores de uso. Denominando de trabalho todo esforço organizado e disciplinado (sistemático) dirigido para reconstruir Sujeitos e Instituições. Neste caso, haveria que se rever a noção de produtividade do trabalho, rompendo com o domínio da lógica econômica com que se a define. Considerando também como resultado válido para o trabalho o esforço para cuidar, educar e reorganizar pessoas e grupos. Se adotada esta perspectiva cairiam por terra as previsões catastróficas sobre o fim do trabalho. E isto não apenas no sentido estrito de proteção social a desempregados, mas, como diretriz estratégica.

Dentro desta lógica, valeria empreender-se esforços para reconstruir os conceitos de eficiência e de eficácia, ampliando-os dentro dos sentidos acima analisados. A eficácia passaria a ser definida não apenas em relação a qualidade do produto (capacidade de resolver problemas de saúde concretos, por exemplo); mas também quanto a logros relativos à construção de Sujeitos e da própria Organização.

EFEITO DIACRÍTICO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL ENTRE A OBRA DO SUJEITO E DO COLETIVO

Roman Jakobson considerava os fonemas como "elementos diacríticos da linguagem". Uma parte constitutiva das palavras, mas com uma capacidade especial de alterá-las ainda quando todos os outros elementos fossem mantidos e apenas o fonema se modificasse (Jakobson;1999), (Merlau-Ponty;1990). Um exemplo, em português, "panela" e "janela"; em que a única diferença entre as duas palavras, que significam coisas distintas, são as letras "p" e "j".

Seria ousado fazer uma analogia entre este tipo de relação existente entre fonema e palavra e aquela, entre o Sujeito e o Grupo. Ousado porque os fonemas, segundo Merlau-Ponty "*...são constitutivos essenciais das palavras, embora em si mesmos desprovidos de sentido...*" (Merlau-Ponty;1990;p-33); enquanto o mesmo não acontece com os Sujeitos, já que cada pessoa, independente de continuar ou não ligada a um grupo, segue com um sentido e significado próprios.

De qualquer maneira, o efeito diacrítico do Sujeito sobre um Grupo, ou sobre um Coletivo Organizado, parece ser uma possibilidade concreta a ser explorada.

Explicando: a Função Diacrítica do Sujeito seria a capacidade dialética de integrar-se em um Coletivo Organizado - a um grupo, enfim -, sem ignorar, mas também sem se submeter completamente aos sentidos e significados dominantes. Para isto o Sujeito deveria conservar ou

desenvolver habilidades que lhe permitissem exercer seus traços Particulares - desejo, interesses, capacidades práticas - dentro do predomínio das características Universais ao grupo.

Dizendo de uma outra maneira: somente quando é possível ao particular exprimir sua particularidade é que se modificam o significado e o valor da série, do conjunto; criando-se, com isto, uma nova expressão - singular - para o grupo todo. Qualquer mudança, ou a produção de um produto singular - a Obra -, dependem deste jogo interativo entre "n" Sujeitos particulares e o estabelecido como norma - o instituído, ou tido como universal -, produzindo-se um resultado distinto daquilo que o Sujeito obraria sozinho ou do que também faria aquele grupo sem ele.

Jakobson definiu o fonema como um elemento que "distingue uma palavra de todas as outras", dizendo que funcionam, portanto, como elementos diacríticos da linguagem (Jakobson;1999). Neste sentido, extrapolando sem autorização do autor, talvez a palavra pudesse ser considerada um elemento diacrítico da frase ("Eu, sim, vou" e "Eu não vou", são duas sentenças em que os vocábulos "sim" e "não" produzem toda a diferença!). E, salto no vazio, quem sabe?, o Sujeito pudesse funcionar como um dos elementos diferenciadores - função diacrítica - dos grupos?

Então, produzir-se como Sujeito em um Coletivo implica em conservar e exercer, na prática, funções diacríticas. Papéis que marcassem e dessem sentido a existência de cada um dos Sujeitos integrantes do grupo, e, ao mesmo tempo, conseguissem integrar ao Coletivo, atribuindo-lhe uma nova marca. Produzindo efeitos que ampliassem a legitimidade do grupo, mediante uma ampliação da capacidade do Coletivo lidar com as determinações do contexto e com as tarefas atribuídas (mediante processos de negociação e luta) ao conjunto dos integrantes de um Coletivo Organizado para a produção.

Neste sentido, características nucleares - relativas a identidade de cada Sujeito, seu Núcleo - não deveriam necessariamente ser abandonadas, sendo, ao contrário valorizadas como material importante para assegurar ao Coletivo capacidade de co-produzir-se, bem como de produzir valores de uso. Assim, a experiência pessoal, saberes específicos de cada profissão, habilidades, gosto, vocação, ao invés de serem esmagados por um estilo de gestão homogeneizadora, seriam estimulados a manifestar-se mediante composição com tarefas e características dos outros componentes do grupo.

Para isto, haveria que se constituir um Campo, um espaço coletivo de luta e composição, em que ocorresse a produção de sentido para o Coletivo: constituição de objetivos para o trabalho, definição do objeto e processos de trabalho, modelo de gestão, etc.

Neste jogo de Campo e Núcleo, o Núcleo cumpre a função diacrítica. Ou seja, para a democracia, para que fosse possível a produção de Obras, ou a composição de prazer e compromisso, de autonomia e responsabilidade, pressupõe-se o desenvolvimento de traços peculiares aos Sujeitos integrantes de um Coletivo Organizado para a produção. E não a sua

transformação em máquinas produtoras; reduzidos, todos, a uma identidade comum conforme pretendia o taylorismo.

A estes traços de identidade está se atribuindo a denominação de Núcleo de cada Sujeito. Núcleo relativo a uma profissão, a valores, a gostos, a experiência histórica, a fase existencial de cada um, etc.

No entanto, para que um Coletivo opere produzindo valores de uso e assegurando, ao mesmo tempo, sua própria reprodução, é necessário uma composição entre estes Núcleos identitários. É fundamental a formação de um Campo de compromissos, de contratos e de projetos pactuados que permitam a gestão desta miríade de vetores de forças que atravessam qualquer coletivo: Campo e Núcleo, outra dialética sem síntese definitiva. Síntese provisória, mutante e situacional, sempre.

A função diacrítica do Sujeito, um espaço concreto para a realização pessoal, portanto. Isto ainda quando nos Coletivos ocorra um cruzamento de funções diacríticas, dificultando o isolamento de cada efeito singular. Ainda assim, reconhecer e legitimar a existência de Núcleos identitários e de Campos de formação de compromisso e de contratos. Campos compostos tanto pela mescla de interesses e desejos internos ao Coletivo, bem como pelo compromisso com a realização de tarefas, voltadas para a produção de Valores de Uso.

-PARTE C-
O PARADOXO ENTRE CONTROLE SOCIAL E AUTONOMIA:
A CO-GESTÃO E OS ESPAÇOS COLETIVOS

ARRANJOS QUE FACILITAM O EXERCÍCIO DA DEMOCRACIA EM INSTITUIÇÕES:

Outra diretriz importante para a reformulação da racionalidade gerencial hegemônica refere-se à invenção de outra maneira para se operar com a polaridade controle institucional e autonomia do Sujeito.

O controle, ou o cerceamento da autonomia, tem sido justificada pelo império da eficácia e da eficiência. A sobrevivência de uma Organização, de um Movimento ou de um Coletivo exigiria o controle da maioria, supostamente incapaz de lidar com a livre expressão de seus desejos e interesses, por uma elite.

O Método Roda propõe a construção de arranjos voltados centralmente para ampliar a capacidade de direção dos trabalhadores. Construir uma nova dialética entre autonomia e controle social dentro dos Coletivos Organizados para a Produção, essa é a tarefa, o desafio. Em certa medida, inventar um sistema de gestão participativa, um sistema de co-gestão, em que coubessem vários tipos de arranjos institucionais, ou várias modalidades de espaços coletivos, ou seja, várias rodas de análise e de co-gestão. Isto tanto em instituições, organizações, quanto em movimentos sociais.

A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS COLETIVOS E A CO-GESTÃO:

A democracia institucional não anula a existência de contra-poderes. A co-gestão não prescinde de instâncias que pressionem as equipes de trabalho, obrigando-as a escutar e a dialogar com outros Sujeitos. Ao contrário. Pressões e exigências oriundas da gerência, de outras unidades de produção ou mesmo de usuários podem funcionar como poderoso antídoto contra o corporativismo, a burocratização ou o fechamento em departamentos. Esses contra-poderes tensionam positivamente a lógica interna dos Coletivos. A relação entre esses contra-poderes e o

poder em construção dentro de cada Coletivo é o substrato para a formação de compromisso e o estabelecimento de contratos entre a autonomia (predomínio de elementos internos) e o controle (predomínio de forças externas ao Coletivo).

Toda relação dialógica, democrática ou comunicativa, depende da capacidade de análise e de intervenção dos Sujeitos produtores, mas depende também da capacidade de ação e de pressão de grupos externos ao Coletivo: a organização de fluxos de poder. Por isto sugere-se a Co-gestão e não a autogestão como alternativa de governo. A autogestão produz isolamento e dificulta a construção de uma subjetividade capaz de integrar desejos e interesses de distintos Sujeitos.

Para este fim tornam-se necessárias reformas tanto das estruturas das Organizações, quanto de seu modo de funcionamento. Reconstrução do modo de pensar e de agir das pessoas, sim; mas, junto, também reforma das normas e estruturas. Mudar a racionalidade gerencial hegemônica implica em produzir-se outra dinâmica de funcionamento e outro desenho para as Organizações. Uma linha para essa mudança refere-se a construção de Espaços Coletivos que estimulem e facilitem a participação de outros agentes que não apenas aqueles com função de direção, bem como a de agentes externos ao Coletivo.

A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO: HÁ UMA TRADIÇÃO ANTI-TAYLOR

As pessoas têm escapado ao domínio da racionalidade gerencial hegemônica, bem como a outros modos de dominação e de controle social. De mil maneiras, entre milhões de brechas, falhas e imprevistos, a liberdade tem escorrido, gerando antídotos e contrapesos à tendência de conformação do Sujeito.

Se Taylor e discípulos procuraram deliberadamente capturar a vontade e a razão dos trabalhadores, inúmeros outros pensadores e movimentos apostaram em alternativa contrária. Sugeriram e experimentaram métodos e máquinas⁵ (sociais) que buscavam a libertação dos homens. Vários reformadores sociais apontaram a prática política como sendo um campo privilegiado para a construção de liberdade e de justiça. No próprio processo de luta e de conquista de direitos ir-se-ia constituindo atores coletivos capazes de sustentar as mudanças almejadas. Essa perspectiva aparece em Gramsci(1978), Bobbio(1988), Hobsbawm(1995), Thompson (1987), Eder Saader (1988) e em toda uma série de autores que analisaram a dominação fundados em uma visão dialética. A cidadania e a democracia seriam produto do próprio esforço dos dominados para se livrarem de sua dominação. As instâncias privilegiadas para a produção destes novos Sujeitos seriam os movimentos sociais, os partidos e as lutas coletivas.

Na confluência deste horizonte com aquele das instituições, alguns teóricos sugeriram métodos para articular mudanças sociais com democracia institucional. Interessaria comentar pelo menos duas vertentes desse movimento: uma vinculada ao planejamento (Uribe Rivera;1989) e outra ao denominado movimento institucionalista (Barembliit;1992). Entre os planejadores valeria destacar, por sua influência no Brasil e coerência democrática, a produção de Mário Testa e Carlos Matus, que propiciaram, em primeira mão, uma ruptura no campo da Gestão, ao sugerir meios para se operar instituições combinando a objetividade inerente ao planejamento com a subjetividade dos atores sociais (Testa;1989), (Testa;1995), (Matus;1989). O movimento institucionalista, Castoriadis(1982), por exemplo, criticou duramente os métodos burocráticos de gestão. Tanto no capitalismo, quanto no socialismo de estado haveriam sido estabelecidas regras rígidas para governar a produção de bens ou serviços. O império da economia sobre os trabalhadores.

Apoiando-se, na tradição desses movimentos políticos libertários e na psicanálise, Bion na Inglaterra, Tosquelles na França e Basaglia na Itália descobriram o caráter terapêutico do envolvimento de doentes mentais com a gestão cotidiana de suas vidas. Perceberam que o exercício do poder contribuía positivamente para a reabilitação psicossocial dos enfermos, e trataram de organizar serviços de saúde que incluíssem a participação de usuários na gestão de programas de saúde (Basaglia;1979), (Basaglia;1985), (Tosquelles;1994), (Osório et al.;1986). Fizeram isto não somente por motivações políticas ou ideológicas (a democratização como um valor em si), mas também por razões clínicas. O exercício da gestão funcionaria como a linguagem para Freud. Pelos acontecimentos diários poder-se-ia estimular o paciente ou os grupos a se analisarem, reconstruindo suas relações com outras instâncias da sociedade: família, trabalho, política, religião, arte, etc.

Há, portanto, uma longa tradição anti-taylorista e o Método da Roda se pretende herdeiro destas experiências.

O FATOR PAIDÉIA E O PODER TERAPÊUTICO DO PODER.

Pois bem, uma das novidades sugeridas pelo Método de apoio institucional da Roda é estender ao conjunto dos Coletivos esta mesma oportunidade. Se enfermos se beneficiam com o exercício cotidiano de poder, por que também não se beneficiaria com essa prática o conjunto da humanidade? Ou seja, por que não se pensar o mundo do trabalho, ou as organizações em geral, também como espaços para construção de novas subjetividades, onde, por meio da participação no governo, na gestão e na invenção de novas lógicas e estruturas organizacionais, os grupos

⁵ Marcuse dizia que "*...máquinas são o espírito coagulado*". (Marcuse;1998;p-132)

fossem adquirindo maior capacidade de análise da realidade e de si mesmos, bem como maior capacidade de intervenção sobre esta própria realidade.

O desafio, portanto, aqui assumido, é o de pensar a Gestão de Coletivos não somente com o objetivo da produção de bens ou serviços, mas também como um espaço com função pedagógica e "terapêutica"⁶. Um lugar onde se produziria aprendendo e, também, ao mesmo tempo, se reconstruiria a própria subjetividade. O fator Paidéia do Método da Roda.

Tomando-se esta diretriz como objetivo explícito caberia, desenvolvendo a tradição democrática destes pioneiros, prosseguir com a invenção de arranjos, normas, espaços e dispositivos que facilitassem esta perspectiva. Como a psicanálise desenvolveu uma teoria, um método e técnicas para lidar com a linguagem e a inter-subjetividade analista/analizando, objetivando um certo resultado - a produção de Sujeitos com maior autonomia -; estaria colocado o desafio de se reconstruir uma teoria, um método e técnicas para se operar sobre as Organizações e Grupos comprometidos com tarefas específicas; no caso, com a produção de Valores de Uso.

O Método da Roda comprou este desafio, e é este o sentido deste estudo, um esforço não somente para democratizar as Instituições, mas também para transformá-las em espaços onde ocorra o desenvolvimento da personalidade humana. O anti-Taylor transformando-se em Método Paidéia.

UMA SÍNTESE HERDEIRA DA GRÉCIA CLÁSSICA: ÁGORA E PAIDÉIA

Democracia direta, assembléias populares, o povo lidando com o destino das cidades: esta é a noção embutida em "Ágora"(Jaeger;1989). Participação durante a discussão de problemas, quando da definição de prioridades e de modos para fazer as coisas funcionarem. E mais, tomar o próprio processo de participação como uma escola em que a capacidade dirigente dos cidadãos iria se construindo. Reconhecer diferenças de poder e de responsabilidade, que seriam formalmente anuladas apenas quando reunida a Assembléia. Antes e depois, haveria governantes e governados; comandantes e comandados; alguns experientes, sábios e outros menos. Mas, em Assembléia, haveria exercício pleno da igualdade. A noção de Ágora conformando a de co-gestão.

"Paidéia" é outra noção forte e indica o "processo de formação do homem grego". O helenista Jaeger comentou sobre o tema:

"Os gregos viram pela primeira vez que a educação tem de ser também um processo de construção consciente" (Jaeger;1986;p-9).

⁶ O terapêutico aparece entre aspas porque se trataria de um Função Terapêutica mais do que de um dispositivo de cura ou reabilitação em sentido estrito; ou seja, a co-gestão também produziria subjetividade e está produção poderia, em alguma medida, ser direcionada para fins desejados.

Talvez valesse a pena reparar: o mais consciente possível, pois hoje admite-se a impossibilidade de um "cogito" transcendental, plenamente ciente de todos os planos que envolvem qualquer processo histórico ou subjetivo.

Com este sentido, recupera-se a noção "*Paidéia*" e fala-se em fator *Paidéia* do Método, ou seja, pensa-se a gestão como um processo de construção deliberada (não onipotente, mas intencional) de Sujeitos com importante grau de autonomia.

O historiador lembra também a profunda imbricação da noção de "*Paidéia*" com a de "*Humanitas*", que originariamente se referia a educação do Ser Humano de acordo com valores que lhe eram centralmente referidos, a ele enquanto indivíduo, mas também à coletividade da qual fizesse parte. A "*Paidéia*" não seria uma educação apenas com o sentido de adestramento especializado, para a guerra, a arte, a política ou os negócios; mas uma preocupação com o desenvolvimento integral das pessoas, o que naturalmente incluía adestramento em uma série de habilidades, mas não se encerraria aí (Jaeger;1989).

Um sistema de gestão e de convivência institucional que recuperasse, reconstruindo, elementos essenciais a estas duas experiências, atualizando-os: "*Ágora e Paidéia*". Um Método de apoio e de convivência institucional: *Paidéia*!

A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS COLETIVOS: UMA ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

Espaço Coletivo: um conceito, ou melhor, um arranjo organizacional montado para estimular a produção/construção de Sujeitos e de Coletivos Organizados. Refere-se, portanto, a espaços concretos (de lugar e tempo) destinados à comunicação (escuta e circulação de informações sobre desejos, interesses e aspectos da realidade), à elaboração (análise da escuta e das informações) e tomada de decisão (prioridades, projetos e contratos). Os Espaços Coletivos são arranjos que podem tomar a forma de Equipes de Trabalho, Conselhos de co-gestão, assembléias, Colegiados de Gestão, reuniões e Unidades de Produção, etc.

Poder-se-ia identificar três modalidades de Espaço Coletivo: Conselhos de co-gestão; colegiados de gestão; dispositivos. A combinação destas distintas modalidades de espaço coletivo conformam sistemas de gestão participativa. Os Conselhos de co-gestão e os Colegiados para gestão têm caráter duradouro (permanentes enquanto durem), são arranjos de funcionamento regular, com normas previamente acordadas, ou seja, têm caráter estrutural e aparecem como parte do organograma. Os dispositivos são espaços de caráter episódico. Note-se que nenhuma dessas três alternativas para constituição de Espaços Coletivos estão imune à mudança, devendo ser alterados conforme a dinâmica social. São todos mutantes, portanto.

- Aos Espaços Coletivos onde ocorra o exercício da Co-gestão, por convenção, se sugere nomeá-los de Conselhos. Nestes Conselhos, atores sociais internos e externos aos Coletivos expressam seus Desejos e Interesses, confrontando-os entre si e com a realidade, para que desses processos de luta/negociação surjam contratos potentes para orientar a produção de bens ou serviços. Trabalhadores, representantes da sociedade civil e do governo exercendo a co-gestão de Organizações públicas. Ou trabalhadores, representantes da sociedade e proprietários, o fazendo nas organizações privadas. A articulação entre Conselhos institui sistemas de Co-gestão, em que os da base dependem de outros situados em níveis superiores.

No Brasil, particularmente quando da regulamentação de algumas políticas públicas (saúde, menores, etc), foram instituídos Conselhos e Conferências com essa função de co-gestão, como forma de efetivar o que se convencionou denominar de "controle social comunitário". O Sistema Único de Saúde, em tese, seria governado segundo esse sistema de co-gestão, devendo ser comandado por uma rede de Conselhos com predominância de usuários, mas também incluindo em sua composição governantes e os próprios trabalhadores de saúde (Brasil;1988),(Jacobi;1993),(Cortes; 1998).

- A Segunda modalidade de Espaço Coletivo são os Colegiados, voltados para operacionalizar a gestão interna das Organizações e são compostas pelos diretamente responsáveis pela produção. Estes Colegiados criam um lugar mais ou menos protegido, onde as Equipes de trabalhadores possam organizar-se e elaborar seus projetos e visão do mundo. Também por convenção se sugere chamá-los de Colegiados de Gestão. São órgãos internos às Organizações, em que participam dirigentes, assessores, supervisores e trabalhadores. Destes Colegiados saem as representações internas para compor os Conselhos de co-gestão acima mencionados. Dentro de cada Organização podem também se montar sistemas de Colegiados.

- E, finalmente, os variados dispositivos de participação, espaços agenciadores⁷, em que, de maneira não pré-determinada ou sistemática, fossem promovidos encontros entre os distintos Sujeitos envolvidos com a produção de Valores de Uso: Assembléias entre trabalhadores e usuários, reuniões ocasionais em função de demandas, sessões para discussão de "casos", oficinas de planejamento, grupos com funções específicas e assim por diante. Esses espaços têm sido denominados de "dispositivos" pelos autores do denominado movimento institucionalista (Bremblitt;1992).

Em uma Organização tradicional, em geral, não há espaço nem tempo para escuta ou elaboração em grupo e o lugar de tomada de decisão restringe-se à cúpula.

Partindo-se do pressuposto de que a produção de "Grupos Sujeitos" depende de um trabalho deliberado e sistemático, o Método da Roda sugere a construção de "settings" destinados especificamente a este fim. Os Espaços Coletivos: as rodas de nosso tempo. Pensar "Ágoras"

modernas, espaços de lugar e tempo em que se possam analisar fatos, participar do governo, educar-se e reconstruir-se como Sujeito. Os Conselhos, os Colegiados, as Assembléias, as discussões coletivas de Projetos Terapêuticos ou Pedagógicos, todos são exemplos destes possíveis Espaços Coletivos. Ou seja, uma das tarefas da Co-gestão seria a construção destas Rodas. Os Espaços Coletivos funcionando como arranjos que facilitassem o desenvolvimento integral das pessoas, usando-se o próprio trabalho e o exercício cotidiano de poder como escola: fator paidéia.

Na verdade, haveria que se considerar a existência de um quarto espaço de co-gestão, sem o qual se abarrotaria a agenda dos Conselhos e Colegiados: grande parte da discussão e tomada de decisão deve ocorrer no dia-a-dia, durante o próprio transcurso do trabalho, reservando-se para as instâncias coletivas temas e questões de maior relevância. No cotidiano, há que se instituir encontros entre diretores e trabalhadores, trabalhadores e trabalhadores, equipe e usuários, diretores e usuários, de modo que estes encontros se constituam em espaços de análise, tomada de decisão e implementação de tarefas. Para que o sistema de co-gestão funcione é fundamental que no espaço de governabilidade de cada um sejam tomadas decisões, e que apenas o contraditório, ou o novo, ou o desconhecido sejam levados para as instâncias coletivas. A omissão ou paralisia dos agentes desmoraliza a gestão participativa: se ninguém resolver nada sem o aval dos Conselhos ou dos Colegiados o sistema se paralisa. Ao contrário, é fundamental decidir e fazer, arcando-se com a responsabilidade sobre o realizado diante das autoridades superiores: conselhos, colegiados ou chefia.

ESPAÇO COLETIVO: UM ARRANJO (UM SETTING) ESTRUTURAL E UMA RODA:

Na vida cotidiana inventam-se linhas de fugas para atenuar as distorções das Organizações excessivamente burocratizadas. Em geral, estes dispositivos organizacionais não alteram as linhas de controle social estruturadas em esquemas rígidos de poder. Apenas promovem alívio transitório. Oficinas de Planejamento, Círculos de Controle de Qualidade, Grupos Terapêuticos, catarse, *brain-storm*, cursos de treinamento, reuniões interdepartamentos, etc.

⁷ "Agenciamento" é um conceito de Guattari e indica dispositivos capazes de cruzar estruturas, culturas, saberes, etc, induzindo nova subjetividade, ou novos coeficientes de transversalidade (Guattari & Rolnik; 1993).

Uma característica comum a essas iniciativas (dispositivos?), apesar da distinta fundamentação filosófica e das diferenças metodológicas com que operam, refere-se ao fato de serem episódicas. Ou seja, não alteram o cerne da "ordem taylorista" produtora de submissão, fragmentação e alienação. Procuram, às vezes, atenuar os efeitos "iatrogênicos" (perversos ou considerados inconvenientes) da ordem institucional.

Não que estas iniciativas episódicas sejam inócuas. Ao contrário, valer-se de dispositivos como ferramenta de gestão é recurso valioso e indispensável. A crítica refere-se à sua insuficiência e não à sua inutilidade. Insuficiência para lidar com os paradoxos de forma a alterar o sentido e significado das Organizações. Para se alcançar a superação da racionalidade gerencial hegemônica, sugere-se também a instituição de novos Arranjos, de novas estruturas organizativas.

Arranjos que não se fundamentem apenas na noção de controle social, ou de administração heterônoma dos trabalhadores, mas que combinem autonomia com o compromisso de produzirem-se necessidades sociais, provendo, ao mesmo tempo, os meios para produzi-las.

Questiona-se, portanto, a visão de que reformas estruturais seriam inúteis. A moda contemporânea valoriza a cultura ou a imaginação como alavancas de mudanças(Leme Fleury *et al.*; 1996),(Morgan;1996). A linha de trabalho aqui adotada rejeita esta dicotomia e baseia-se na teoria dialética que afirma a interdependência do intelectual/ cultural/ moral com aquilo objetivado em estruturas relativamente independentes dos Sujeitos.

A estrutura organizacional também produz subjetividade - influencia Sujeitos -, e somente desde a subjetividade destes mesmos Sujeitos e de pressões do meio externo se pode alterar aquelas mesmas estruturas. Mudar as coisas e as pessoas. Democracia institucional e conformação de novos sujeitos: a roda e o fator paidéia. Decidir apoiando-se na roda e decidir sozinho.

Não há motivo, portanto, para o desprestígio das mudanças de ordem estrutural: organogramas, espaços de participação, linhas de decisão, campos e núcleos de saber e de responsabilidade dos trabalhadores, etc. Ao contrário, mexer em tudo que seja possível e necessário. E desde mudanças culturais mínimas, conseguir-se alterar arranjos estruturais produtores de dominação, gerando uma progressão geométrica de processos de libertação e desalienação. Trabalhar a cultura, a estrutura e normas de funcionamento dos Coletivos. Simultaneamente, uma mudança potencializando e articulada à outra.

GESTÃO COLEGIADA E UNIDADES DE PRODUÇÃO:

Repensar os organogramas piramidais. Desconstruir a desigual distribuição de poder expressa em rígidos sistemas hierárquicos. Descentralizar sem perder o norte, sem apagar a necessária construção de uma certa identidade de objetivos adequada a cada momento histórico específico. Para isto, envolver a base das Organizações com a discussão e definição de objetivos, do objeto e dos métodos de trabalho. Ou seja, envolver todo o pessoal com a construção de uma identidade para os Coletivos, ainda quando sejam identidades provisórias e parciais. Enfim, partindo da elaboração de temas relacionados ao trabalho cotidiano, mas não somente a partir deles, construir sentido e significado para os Coletivos. Discutir o umbigo e o mundo. E criar fluxos de idéias, de debates, de negociações e de compromissos, que contribuam para o sucesso da instituição, mas também para o desenvolvimento das pessoas e agrupamentos implicados com cada Organização.

Para o Dicionário Aurélio "Organograma" seria um "*quadro geométrico representativo de uma organização ou de um serviço, e que indica os arranjos e as inter-relações de suas unidades constitutivas, o limite das atribuições de cada uma delas, etc.*"(Dicionário Aurélio;1996)

Inter-relações e Arranjos entre Unidades Constitutivas, mais adiante propor-se-á um Método para a constituição destas Unidades, por enquanto, entretanto, vale enfatizar que para o taylorismo estas relações estariam fixadas por uma lógica principal, aquela da hierarquia, da subordinação de tal ou qual departamento àquele outro que comandaria outras três seções e assim por diante. Na verdade, essa concepção de Organogramas vertebrados sobre o princípio de uma autoridade superior, que sempre teria a última palavra, deve-se muito mais a Fayol(1960) do que a Taylor. Foi ele quem, da França, inspirando-se em toda a tradição da burocracia européia, sofisticou a concepção taylorista dando-lhe uma arquitetura típica: aquela dos Organogramas desenhados como uma árvore genealógica invertida. O topo da pirâmide comandando todas as ramificações de uma dada árvore organizacional.

Qual seria, então, uma maneira alternativa para se pensar Organizações, capacitando-as a operar de um modo antagônico a este? Um modo tão arraigado no espírito de todos e tão interessante aos interesses dos poderosos interessados em conservar o seu próprio poder! Democratizar o poder e abrir espaço para que os Coletivos Organizados sejam as Unidades Constitutivas das Organizações.

DEMOCRATIZAR O PODER EM CADA ORGANIZAÇÃO: A GESTÃO COLEGIADA.

Estender o direito e a capacidade de decidir a todos os membros de um dado Coletivo, ou Organização, ou Movimento. Direito e capacidade para decidir. Direito formal, expresso em leis e regulamentos; e capacidade, na prática, assegurando que também aqueles que trabalham disporão de tempo e de informação para discutir, decidir e planejar.

A possibilidade de participar, de fato, das decisões depende tanto de mudanças no Organograma formal, quanto de alterações em sua expressão concreta; ou seja, nas inter-relações e nos arranjos estabelecidos entre Unidades e entre as pessoas realmente existentes em uma dada Organização.

O modo para produzir-se esse fluxo democratizador se assenta na Co-gestão (espaços de luta/negociação entre atores distintos) e na Gestão Colegiada, da qual participem todos os membros de um Serviço ou Organização. Um meio de se viabilizar a utopia da democracia direta. Todos os membros de um Coletivo reunidos em Assembléia. Reunidos para, periodicamente, repensar o próprio trabalho, e sugerir rumos para a organização como um todo e, inclusive, para suas relações com a sociedade. Uma espécie de Assembléia dos Trabalhadores, que, reunidos em seu próprio local de trabalho, exerçam formas compartilhadas de direção. Algo semelhante aquilo que praticavam as antigas cidades gregas em suas praças públicas - a *Ágora* -, que ora servia aos mercadores, aos artistas e saltimbancos; ora prestava-se a reuniões da Assembléia do Povo que decidia sobre os destinos da cidade.

Evidentemente, em Serviços muito grandes, haveria de se criar um sistema de órgãos colegiados. Entretanto, na base, ou seja, em cada uma de suas Unidades Constitutivas organizar-se-ia um Colegiado aberto a todas as categorias de trabalhadores. A articulação de cada um destes colegiados, em cada uma destas Unidades, ocorreria por meio de um Colegiado Dirigente de toda a Organização, onde teriam assento tanto os Coordenadores de cada uma destas Unidades, quanto todo o *staff* dirigente (diretores, assessores, etc).

Órgão Colegiado: a escolha deste nome não é arbitrária. Ao contrário, guarda relação com o significado dessa palavra. Colegiado significa "*órgão dirigente cujos membros têm poder idênticos*". Colégio, por sua vez, tem origem latina e indica reunião ou associação, uma "*corporação de pessoas notáveis da mesma categoria ou cujos membros têm a mesma dignidade*"(Dicionário Aurélio, 1996).

Poderes idênticos, mais uma vez isto depende tanto do espaço legal-formal, ou seja, de delegação de poder deliberativo para estas instâncias colegiadas; quanto de um complexo processo político, pedagógico, cultural e ideológico, em que fossem trabalhadas as profundas diferenças de capacidade e de potencial realmente existentes entre os membros de qualquer instituição: trabalhadores com qualificação muito distintas: universitários, técnicos, etc; homens e mulheres; aqueles com cargo de gerência e outros voltados para a operação; alguns com história pessoal favorável e outros com profundas dificuldades de comunicação, etc; tudo isto, na prática, criando diferentes potencialidades de exercício do poder nos colegiados, com certeza.

Contudo, em tese, como princípio regulador, uma vez instalado o Colegiado, todos os seus membros teriam poderes iguais.

Depois, finda a reunião, recolocar-se-iam as diferenças de papel: um retomaria o papel de chefe, o outro o de seu subordinado; um de médico, o outro de professor, a outra de servente, etc. É óbvio que este vestir-se e desvestir-se de papéis nunca ocorrerá, na prática, segundo a singeleza aqui descrita. E é exatamente em decorrência disto que se imagina o Colegiado tanto como uma instância de disputa de poder, uma Assembléia, um órgão de natureza política; quanto, também um *setting* terapêutico e pedagógico. Se esta dupla natureza não tiver condições de manifestar-se, o trabalho dos Colegiados quase sempre redundará empobrecido.

Pensa-se os Colegiados como Sujeitos Coletivos em processo de desenvolvimento e, portanto, sujeitos a períodos de progresso e de regressão. A Gestão colegiada seria um espaço para se tratar dos paradoxos e ambigüidades inerentes aos Coletivos Organizados para a produção. A própria Gestão Colegiada enfrenta paradoxos inerentes à sua constituição: a saber, assegurar tanto objetividade operacional (produtividade, eficiência e eficácia), mas também produzir Grupos Sujeitos de trabalhadores, aptos a participar, de fato, dos sistemas de Co-gestão.

Neste sentido, a Gestão Colegiada não pressupõe uma Instituição impossível em que todas as diferenças estivessem apagadas e abolidas por algum decreto mágico e autoritário. Ao contrário, trabalha-se com o objetivo de que estas diferenças, posto que existam, não redundem em diferenças de poder tão pronunciadas como aquelas que se verificam em quase toda Organização de inspiração taylorista.

UNIDADES DE PRODUÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE COLETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES.

Que relação haveria entre Coletivos Organizados e uma Organização? Note-se que ao longo desse tratado os dois termos vem se confundindo, ora alguma análise se refere a um destes conceitos, ora ao outro. A Organização é o objeto de estudo da “administração”; e indica uma empresa, um serviço, uma rede ou sistema encarregada de realizar alguma atividade produtiva. Uma instituição com objetivo, método de governo e de trabalho bem definidos. O termo Coletivo Organizado para a Produção está sendo sugerido para indicar um agrupamento com limites mais imprecisos e com capacidade para co-gerenciar sua própria vida. Um conceito em que o termo coletivo aparece antes, com precedência valorativa, não necessariamente temporal, que a expressão organizado. Produzir-se como Coletivo exige um certo grau de organização e também um certo tempo. Quando um agrupamento se transformaria em um Coletivo Organizado? Como precisar esse limite? Impossível, o termo indica mais um objetivo, um movimento do que um estado onde se possa estar cristalizado. Uma “imagem dialética”, uma objetivação de um

movimento concreto realizado por Sujeitos, usando uma expressão cara a Walter Benjamin(Adorno;1995). Ou seja, um Coletivo está obrigado a se co-produzir sempre, e sempre... o inacabado da dialética. Construir Coletivos com capacidade de análise e de intervenção.

Então, de qualquer forma, ambos, são máquinas sociais criadas para produzir. Somente que a produção de um Coletivo é dependente de um processo democrático, participativo, já que objetiva também a constituição de um Grupo Sujeito. A Organização objetiva produzir valores de uso e de troca; o Coletivo Organizado, além disso, também objetiva reproduzir-se como Grupo Sujeito. A Organização (capitalista ou estatal) vem lidando com o público segundo uma racionalidade instrumental; o Coletivo estaria impossibilitado de tal pelo próprio compromisso de constituir-se em Sujeito, fato que o obrigaria a um relacionamento com a sociedade de outro tipo. Para que o Coletivo Organizado amplie seus próprios coeficientes de autonomia ele deve intervir sobre sua relações com o mundo, buscando a construção de um contexto democrático, de um mundo em que esses movimentos sejam possíveis. Ou seja, o Coletivo deve contribuir para a produção de relações sociais em que haja liberdade, justiça e capacidade de estabelecer contratos com Sujeitos externos ao Coletivo, ainda que mediante luta e negociação.

Pois bem, para o Método da Roda o Coletivo seria uma espécie de unidade básica constitutiva de qualquer máquina social encarregada de produzir valores de uso. A sua célula. No entanto, a Organização tradicional dificulta a constituição em seu interior de Coletivos Organizados. A gestão Colegiada seria uma alternativa concreta para facilitar, dentro de uma Organização, a constituição de Coletivos Organizados. As Unidades de Produção seriam tanto arranjos propiciadores desse movimento, quanto produto de um esforço dessa natureza. Máquinas produzidas por Sujeitos e produtoras de Grupos Sujeitos, base subjetiva sobre a qual se assentam os Coletivos Organizados.

O conceito de Unidade de Produção é alternativo ao de departamento ou de seção comum às concepções tayloristas ou burocráticas. A lógica com que as Organizações tradicionais são recortadas têm dois eixos principais: um, acima referido, é o da disposição hierárquica do poder; o outro é o da separação dos trabalhadores segundo sua função ou especialidade. O primeiro produz as Organizações com distribuição desigual de poder. O poder vai desaparecendo de cima para baixo. O outro cria fragmentação e dificulta o trabalho interdisciplinar.

As Unidades de Produção seriam construídas segundo a lógica da produção simultânea de valores de uso e de Coletivos, e não a das especialidades ou corporações. Uma Organização pode ser recortada em várias Unidades de Produção, segundo a identificação de equipes que operem com objeto de trabalho e objetivo comuns. Uma Unidade de Produção, neste sentido, seria um Coletivo Organizado em potencial, já que juntaria sob uma mesma direção diferentes profissionais e especialistas, todos envolvidos com um certo processo produtivo. Assim, em um hospital, ao invés de departamento médico ou de enfermagem, haveria Unidade de Produção de

saúde da criança, de emergência, etc. Em uma escola, ao invés de departamento de matemática, história, etc., haveria Unidade de produção do primeiro ano colegial, e assim por diante.

Essa linha de reformulação enfrenta o tema da fragmentação do trabalho e da dificuldade em se operar, na prática, de forma interdisciplinar. Há um quase consenso sobre a conveniência de integrar-se saberes e experiências (Morin;1986;1995),(Demo;1997); no entanto, passar dessas recomendações à prática não tem sido tarefa simples. Neuhauser(1972), e outros autores da escola estruturalista (Motta;1987), sugeriram que por meio da articulação episódica (em comitês ou comissões) de distintas especialidade ou profissões, em torno de projetos específicos, poder-se-ia atenuar os efeitos indesejados do excesso de especialização. Foi sugerido que as Organizações operassem também no sentido horizontal de seus organogramas, montando comissões encarregadas de gerenciar projetos específicos. Essas comissões seriam compostas com técnicos oriundos de distintos departamentos. Findo o projeto e a intervenção cada um voltaria ao seu departamento de origem. A Organização seria vista como uma Matriz; com um eixo de gestão vertical, aquele estável, com poder hierarquizado e subdividido em departamentos especializados; e um outro, horizontal, que atuaria mediante projetos inter-departamentos. Estas “equipes matriciais” funcionariam como dispositivos, portanto, ou seja, montagens efêmeras que não alterariam a lógica permanente da Organização. Os departamentos, em relação a maior parte de sua atividade, continuariam estanques, com chefias e normas de trabalho pouco integrados. Ora, o problema é que, muitas vezes, diversos departamentos concorrem para a produção de um certo produto; bem como, de todos eles, depende a própria sobrevivência da Organização. A lógica da integração matricial episódica altera pouco a fragmentação do processo de trabalho, agravada pela própria história da especialização.

A reorganização sugerida pelo Método da Roda, com base em Unidades de Produção, inverte a lógica sugerida por Neuhauser ao deslocar a “equipe matricial”, multiprofissional, para a estrutura vertical e permanente (ou melhor, estável) das Organizações; e transferir o especialista para o apoio matricial, horizontal, ou seja, sem poder direto de comando e cruzando várias Unidades. As Unidades de Produção não operam apenas com projetos pontuais como na propostas de Neuhauser, mas com todo um processo produtivo. Têm, portanto, composição multiprofissional e englobam todos aqueles envolvidos com a produção de um certo resultado ou de um certo produto claramente identificável. Alguns especialistas, com experiência e saber acumulado, funcionam como apoiadores matriciais, ajudando todas aquelas Unidades de Produção em que seu conhecimento seja útil. Há uma inversão, portanto, da chamada proposta de “gestão matricial ou gestão por projetos”; já que a equipe multiprofissional passa a ocupar o lugar do antigo departamento, agora com o nome de Unidade de Produção e o especialista apoia as Unidades segundo lógica horizontal⁸.

⁸ Este desenho encontra-se implantado no Serviço de Saúde Cândido Ferreira, Campinas/SP, desde 1990, sendo, posteriormente, levado para outros serviços de saúde.

Para o Método da Roda a elaboração do desenho de uma Organização seria uma tarefa coletiva. O Coletivo produz a Organização e a modifica conforme seja necessário ou conveniente. Mediante oficinas e reuniões levantar-se-iam objetos e objetivos comuns e, segundo essa racionalidade, se iria experimentando a divisão de uma Organização em Unidades de Produção, ao mesmo tempo, se iria armando uma estrutura de apoio especializado matricial e de gestão com base em colegiados.

SOBRE A POTÊNCIA DOS COLEGIADOS E UNIDADES DE PRODUÇÃO

Escolas, hospitais, partidos políticos, sindicatos, empresas, todos vêm ganhando em burocratização e em concentração de poder (Weber;1974),(Tratemberg;1980). A Gestão Colegiada das Unidades de Produção pretende abrir um canal para alterar esta direção dominante. Seria ridículo pressupor que a simples e, ao mesmo tempo, revolucionária instalação de Unidades com seus Colegiados deliberativos eliminasse esta tendência como que por um passe de feitiçaria. No entanto, cabe a questão: seria pretensioso apostar-se em processos que invertam essa tendência?

Poder cada vez mais desconcentrado e burocracia cada dia mais subordinada às instâncias vivas de cada Organização. Subordinar a burocracia dirigente à vida cotidiana, por meio de regra que a obrigasse a negociar com os trabalhadores. Forças vivas no dia-a-dia da gestão. Vivas porque prenes de conflitos, de contradições, de dúvidas e com direito à experimentação sem o que nunca haveria mudança. Vivas porque imperfeitas, porque dinâmicas, porque mutantes e não, vivas, porque algum dirigente sábio assim as houvesse classificado.

O Método da Roda reconhece que os Colegiados e as Unidade de Produção são dependentes e, ao mesmo tempo, produzem efeito em quatro Planos: um político-social; outro subjetivo; outro pedagógico; e um estritamente gerencial. Donde a sugestão de que, intencionalmente, se busque operá-los com essa função quádrupla; ou seja, produzindo efeitos em quatro sentidos:

- Funcionando como instâncias de deliberação política, Espaços em que a disputa de poder e a construção de projetos, compromissos e contratos sejam eventos corriqueiros, quebrando-se o automatismo das alianças e composições definidas a priori, o fator ágora;

- Operando como Espaço para a análise institucional, ou seja, permitindo a emergência de novas visões de mundo, com a reconstrução da organização, bem como da subjetividade do grupo e das pessoas (função paidéia);

- Contribuindo para a educação continuada, função pedagógica mediante a inclusão de atividades de ordem educativa, discussões e leituras sobre o como fazer, etc (função paidéia);

- E, afinal, organizando-se como instância de gerência propriamente dita, comprometida com a operação concreta do cotidiano, a exemplo da gestão de processos de trabalho, de correção de problemas, de redefinição de rumos, etc.

A DIMENSÃO POLÍTICA: ESPAÇO ONDE, EXPLICITAMENTE, DISPUTA-SE PODER.

A categoria analítica Poder, central à ciência política, apropriada e utilizada pelo conjunto dos participantes de um serviço e não somente por sua elite.

A maioria dos analistas institucionais sugere a constituição de um processo de Autogestão, tomando-o como um antídoto contra a dominação (Lapassade;1989), (Lourau;1995), (Guattari & Rolnik;1993),(Barembilit;1992).

O Método da Roda trabalha com a categoria de Co-gestão; ou seja, com a idéia de poder compartilhado e não poder exercido de forma solitária e isolada. Rede de poderes, diversos Espaços de poder, mas sempre pensando-os como instâncias de poder relativo, poder parcial. Poder sujeito a outras instâncias, mas não completamente subordinado a outras autoridades. Em lugar de ilhas de poder, que, quanto mais concentradas, mais autoritarismo e departamentalização geram, trabalhar-se com a organização de redes de poder co-geridos.

Por este motivo a gestão com base em Colegiados não se esgota em si mesma, mas exige um outro sistema de Conselhos, Assembléias e de outros dispositivos que coloquem a Equipe de Trabalho em contato direto com outros Sujeitos, portadores de lógicas distintas: governantes, usuários, trabalhadores de outras organizações, etc: os Colegiados imersos em um sistema de Co-gestão.

Neste sentido, uma equipe local estaria obrigada a disputar e a negociar com outras equipes, com a direção geral de cada Organização, com segmentos da sociedade, com setores do governo, políticos, etc. Daí, privilegiar-se a noção de Co-gestão. Governar considerando a existência legítima de outros agrupamentos de interesse, de outros projetos, de outros sujeitos, enfim. Aprender a discordar e a divergir da formulação alheia sem desconsiderar cabalmente, contudo, a pertinência de parte das reivindicações alheias; sem projetar a destruição de todos aqueles diferentes da ordem vigente em uma dada organização ou em um dado agrupamento.

Para os Colegiados, portanto, tratar-se-ia de aprender a compor "Blocos"⁹ de interesse, promovendo articulações com sentido histórico, com a mirada voltada para além do conjuntural. Acumular poder sem destruir a democracia, o que significa, necessariamente, assegurar certa reposição da capacidade de intervenção dos circunstancialmente derrotados.

Esta perspectiva de composição não deveria ser confundida com imobilismo. O Colegiado estará obrigado a fazer valer suas decisões. Uma vez adotada uma deliberação, o conjunto da equipe deve cumprir as determinações exaradas e, antes, democraticamente compostas. Em caso de persistência de desacordos, somente depois de experimentar, durante algum tempo, a linha de conduta adotada, e, mediante novo exame crítico, somente então, o Colegiado poderia modificar o que antes resolvera.

Haveria que se estabelecer fluxos de propostas e de deliberações. Nenhuma instância seria Autogovernada, ou seja, onipotente. Sempre haveria que se lidar com determinações e diretrizes advindas tanto de níveis superiores de poder, quanto da base. Assim, o Colegiado Dirigente considera prioridades e deliberações legais, impostas pelas leis que regulamentam a educação, ou a saúde; bem como as programações orçamentárias votadas pelo poder legislativo; ou ainda diretrizes oriundas dos programas de governos eleitos, etc. Contudo, não se submetendo completamente a estas determinações, mas considerando-as como determinantes realmente existentes, para a partir disto inventar novos graus de liberdade fazendo valer a sua capacidade de ação deliberada.

Cada Colegiado entendido como um Sujeito Coletivo, e, portanto, preso a determinações, ao acaso, mas com capacidade relativa de implementar projetos, ações deliberadas, desde que se considere a existência destes limites e se invente modos de contorná-los ou de derrotá-los. Somente não se pode, nunca, ignorá-los simplesmente. A noção de Co-gestão amarra-se à concepção anteriormente exposta de que todo Sujeito opera segundo coeficientes de autonomia ou de liberdade. Não existindo a liberdade em bruto, absoluta; tampouco havendo, portanto, poder em si mesmo, sempre haverá correlação de forças, potências convocadas ou não para intervir, coeficientes de poder. Não há ninguém com todo o poder, nem alguém sem nenhum poder. Apesar da dominação, apesar da inevitabilidade de certa hierarquia, sempre, aqueles com menos poder inventam modos para fazer avançar seus próprios projetos, desde que tenham habilidade para reconhecer a correlação de forças ou o princípio de realidade, para, a partir daí, articular os próprios interesses com o de outros agrupamentos próximos, mas diferentes, compondo Blocos potentes para operar em contextos, antes, tidos como desfavoráveis.

A mesma regra vale para as Equipes Locais com seus Colegiados de Unidade. Deles emanam propostas que mexem com poderes de várias ordens e de distintas dimensões: desde situações em que o resolvido pode ser imediatamente implementado porque diz respeito, principalmente, ao mundo interno destas Equipes, suas regras de trabalho, grade de responsabilidades e divisão de tarefas, modos de operar, etc; até outras, em que as propostas têm a ver com interesses tanto de outras Equipes, quanto de agrupamentos externos à Organização, nestes casos, o fluxo de deliberações e de negociações teria que ser seguido. O Colegiado da

⁹ Trata-se de uma adaptação do Conceito de "Bloco Histórico" de Gramsci(1976)(1978) para o espaço institucional.

Unidade encaminha um projeto ao Colegiado Dirigente, que poderia decidir sobre o assunto, ou consultar outras Unidades, ou desenvolver ações externas, etc.

O FATOR PAIDÉIA E A FUNÇÃO ANALÍTICA E PEDAGÓGICA DOS ESPAÇOS COLETIVOS:

Sendo um Espaço em que se disputa Poder, poderiam os Colegiados e Unidades de Produção cumprirem um papel educativo ou até mesmo de reconstrução da subjetividade de seus integrantes? Poderiam ser ativadas dimensões Analíticas ou Pedagógicas nos Colegiados?

A corrente denominada de "Análise Institucional" vem buscando utilizar métodos e técnicas do campo psíquico - particularmente da psicanálise - para o desenvolvimento da vida em coletividade, propondo-se inclusive a tratar os efeitos negativos da tradição gerencial autoritária das Organizações. Diversos teóricos sugerem a possibilidade de trabalho interno às instituições objetivando a instauração de processos de auto-análise, que se acompanhariam de movimentos instituintes de mudança (Lourau;1995),(Barembli;1992), (Lapassade;1989). No entanto, quase todos supõem a criação de espaços especiais em que "supervisores ou analistas institucionais" lidariam com desejos, interesses, conflitos, resistências e não-ditos. Guattari e Deleuze sugeriram a possibilidade das Equipes agenciarem "análise e mudanças" sem a concorrência de especialistas, valendo-se de "analísadores" produzidos pela própria vida institucional (Deleuze & Guattari;1976).

Ora, em que medida os Espaços Coletivos poderiam constituir *settings* em que se desenvolvessem processos de análise, ou de reflexão crítica, aumentando o discernimento e capacidade de intervenção sobre a realidade por parte dos sujeitos implicados? Ao mesmo tempo, os capacitando para construir projetos e planos que também expressassem seus desejos e interesse conscientes ou inconscientes?

Na realidade, para uma perspectiva dialética estes processos não estão separados. A cidadania se constrói lutando por ela. O Sujeito se constitui no processo de vida real, etc. Ainda que se reconheça a existência e a eficácia de espaços especializados - o setting terapêutico, o curso para capacitação, o movimento social, etc - o que se está assumindo é que durante o processo de gestão, e particularmente em uma gestão participativa, não se produz somente efeitos políticos ou administrativos, mas também efeitos pedagógicos e subjetivos. Ora, sendo assim, por que não lidar com esses efeitos com projetos, ou seja, de forma explícita e deliberada? Isto tudo sem negar a pertinência de outros espaços específicos para o exercício da política, da educação e da recomposição subjetiva dos grupos ou pessoas.

O inaudito dos efeitos produzidos pela Co-gestão e Gestão Colegiada está em que os processos analíticos (exame do Sujeitos e de sua relação com outros Sujeitos e com outros

objetos) são simultâneos à ação política e à atividade de gerenciar serviços ou programas concretos.

De qualquer forma, vale ressaltar que é por meio do exercício destas funções que se imagina conciliar o cumprimento das finalidades de produção e assegurar a sobrevivência e a realização profissional e pessoal de seus operadores.

Imagina-se que uma maneira bastante eficaz para assegurar Educação Continuada é a própria vivência dos trabalhadores nestes órgãos de composição multiprofissional. Como recomendava Paulo Freire, aprende-se melhor e mais profundamente quando o objeto de estudo coincide com objetos ligados à existência concreta dos Sujeitos (Freire; 1979). Ora, nestes Colegiados estar-se-ia todo o tempo tratando tanto de temas políticos, culturais ou ideológicos, quanto de problemas práticos e dos modos de resolvê-los. E mais, cada trabalhador, em princípio, tenderia a sofrer na pele os resultados destas experiências, o que os aproxima dos temas sob análise.

Os Colegiados têm o potencial de funcionar como escola de política, de cultura e dos mais variados saberes técnicos - médicos, pedagógicos, psicológicos, econômicos e administrativos. Não que todo processo de educação se esgote nesta forma de fazer, em que se analisa e aprende ao mesmo tempo em que se faz, sempre caberiam cursos, seminários, oficinas, etc.

A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA DOS ESPAÇOS COLETIVOS:

Por último, aos Colegiados e à Unidade de Produção cabe a função gerencial. A tarefa de assumir parte dos papéis e responsabilidades antes atribuídos à direção geral. Tome-se as funções tradicionais de direção, a saber, a de gerência (comando, coordenação, papel executivo), de planejamento (concepção sobre o que se faz e como se faz), e de controle (acompanhamento e orientação dos processos de trabalho), e se imagine parte delas sendo atribuição de um órgão colegiado. O Colegiado também funcionando como intelectual coletivo ao analisar problemas, demandas e inventar projetos. A definição de prioridades, a elaboração de planos e o desenho genérico de orçamentos sendo atribuição dos Colegiados. Com isto a direção perde poder para o coletivo.

Já existe uma tradição de Planejamento participativo. Em inúmeras empresas tornou-se habitual a realização de Oficinas para elaboração de Planos Estratégicos. Sem dúvida, este hábito representa um avanço democratizante quando contrastado com a concepção fayolista do planejamento centralizado. Entretanto, terminado o exercício, construído o Plano, em geral, as pessoas retornam ao dia-a-dia e, neste cotidiano, voltam a imperar os organogramas autoritários, volta a imperar a radical separação entre execução e concepção dos processos de trabalho. E,

principalmente, volta a valer a divisão entre aqueles autorizados a pensar amplo, na medida em que pensam o contexto organizacional e sua relação com o externo, e aqueles obrigados a pensar enquadrados pelo retângulo asfixiante de suas especialidades e micro-espacos organizacionais.

Na proposta de Gestão Colegiada, além das eventuais Oficinas de Planejamento fica instituída um Oficina permanente para gestão e modificação dos Planos porventura elaborados. No caso, parte das funções de gerência, do controle e de cobrança, é exercida pelo próprio Colegiado. Particularmente, a confecção de acordos e contratos, e o estabelecimento de compromissos (um momento de concepção, criativo), seja lá sobre o que seja - critérios de avaliação de desempenho, normas de operação, divisão de responsabilidades e de atribuições -, tudo isto iria sendo construído de forma coletiva pelos Colegiados. Enquanto, não haja acordo ou definição, cabe aos dirigentes e ao próprio Colegiado, fazer valer os antigos acordos e as antigas normas. Isto com objetivo de impedir a paralisia ou apatia organizacional.

O PAPEL DOS DIRIGENTES EM UMA ORGANIZAÇÃO DEMOCRÁTICA:

Mais um maestro do que um general. Mais um coordenador do que um ordenador. Algo entre um analista e um líder. Alguém que lograsse sintetizar um desempenho racional-legal e carismático. A capacidade de exercer certo grau de aglutinação e de coesão. O papel do dirigente resultando e um misto de racionalidade e capacidade de liderança. Isto porque se considera inevitável a instalação de uma dialética de “transferências” entre equipe e seus dirigentes.

Recordando-se da tipologia weberiana para classificar sistemas de direção, o Método Paidéia critica o perfil "tradicional", centrado no princípio de autoridade, sugerindo diretores que logrem uma composição entre o "racional-legal" e o "carismático" (Weber;1985). Entretanto, tomar o conceito de racional-legal em um sentido histórico; isto é, não fixo, já que o racional-legal também é produzido tanto pelo contexto cultural-moral, quanto por meio de elaborações decorrentes da Gestão Colegiada. Uma racionalidade cambiante elaborada pelo coletivo e cristalizada em decisões, em planos e projetos.

Baseado nesta dupla racionalidade, o gerente e seu *staff* pautariam a sua atuação, atuando de forma criativa e não como meros repetidores de diretrizes, regras ou atas. Capacidade de respeitar a racionalidade instituída, combinada com iniciativa, capacidade de liderança.

Para o Método da Roda cada Unidade de Produção deve contar com um dirigente, um coordenador. E conforme sugerem algumas escolas modernas de reengenharia organizacional (Morgan;1998), pensar Organizações com apenas dois níveis de poder deliberativo: uma direção geral, com o seu respectivo Colegiado Dirigente; e outro na base, dos coordenadores de cada Unidade de Produção com os seus respectivos Colegiados.

Todas as chefias intermediárias desaparecem ou se transformam em Apoiadores Especializados Matriciais, linha de assessores às equipes ou à direção geral. No entanto, essas figuras não têm linha de mando sobre a base da Organização. Ao contrário, compõem um corpo de apoio à direção e às Unidades.

As divisões administrativas, financeiras ou de apoio também se organizariam como Unidades de Produção, sem *status* especial ou privilegiado.

Toda decisão, obrigatoriamente, será veiculada ou através dos Colegiados ou por meio dos Coordenadores de cada uma das Unidades de Produção implicadas.

Em Organizações mais complexas tem sido útil a constituição de uma Secretaria Executiva, composta pelo Diretor, seu *staff*, e por alguns Coordenadores de Unidades locais. Teriam funções executivas, de operacionalizar decisões do Colegiado Dirigente, organizar agendas e demandas oriundas dos vários setores, bem como ordenar o próprio trabalho da direção (Cecílio;1994).

Parte deste *staff* - bem como especialistas temporariamente contratados segundo programação e interesse prévios - poderia e deveria atuar segundo lógica de inserção matricial horizontal, apoiando aquelas Unidades que demandassem seus serviços especializados. Assim, por exemplo, a antiga diretora de enfermagem em um hospital, ou o diretor pedagógico em uma escola, passam a atuar em todas as Unidades de Produção do hospital onde houvesse trabalho de enfermagem, ou em todos setores da escola que demandassem apoio pedagógico. Entretanto, atuam sem linha direta de mando. Devendo encaminhar suas gestões à Equipe ou ao coordenador local e depois trabalhá-las em uma perspectiva processual e construtivista. O modo de implementar um projeto é responsabilidade das instâncias locais. Esta função de Apoiador Matricial Especializado se aproxima daquela dos chamados Supervisores do campo da Saúde Mental. O Método denomina essa função com o nome de Supervisão Matricial ou de Apoio especializado Matricial.

Ao se pensar o papel e a função da Supervisão Matricial percebe-se a existência de uma polaridade não redutível; ou seja, o termo supervisão significa olhar de fora e em uma posição de autoridade superior(super visão), supostamente capaz de identificar e corrigir equívocos. Por outro lado, o termo matriz traz a idéia de um lugar (espaço comum) onde as coisas são geradas; ou seja, um saber externo potencializando, questionando e se compondo com o saber local, de cada Equipe, para produzir, dentro do espaço coletivo, novos saberes, novos modos de fazer as coisas. Da matemática moderna retira-se também a idéia de matriz como um conjunto em que cada parte modifica a outra e o produto final; e é, ao mesmo tempo, modificada pelas outras partes e pelo todo circundante (McNeill & Freiberg;1993).

Interação dialética entre um saber externo, mais abstrato, menos conectado às situações do cotidiano, e, portanto, em geral, mais ontológico; e um outro, interno, diretamente articulado ao que fazer diário, à praxis, e ao compromisso com a variedade das situações e dos casos.

Muito se tem criticado o papel autoritário que os apontadores, supervisores e controladores têm no taylorismo, pois seriam as correias de transmissão das normas e programas cientificamente elaborados pelos chefes ou pelos planejadores dos modos mais corretos para executar certos processos de trabalho. O guardião do *"the one best way"* são os supervisores (Taylor;1960). A Supervisão Matricial tem outro sentido, a de construir junto com a Equipe novas soluções para problemas levantados ou pela direção, ou pelos supervisores, ou por agentes externos à Organização e, também, pela própria Equipe local.

Observe-se que alguns Supervisores apoiariam todas as Unidades de Produção (linha pontilhada atravessando horizontalmente todas as Unidades), seria o caso daqueles mais "generalistas", um assessor de Planejamento ou um especialista em Desenvolvimento de Pessoal, funções comuns a todos os setores de uma Organização. Já outros supervisores teriam atuação mais específica, atuariam apenas em algumas Unidades, conforme suas necessidades e características.

Estes Supervisores podem ou não fazer parte do Colegiado Dirigente. Assim, funções permanentes e centrais devem ser incorporados ao Colegiado, e outras de caráter episódico ser acompanhadas por membros da direção, mas não necessariamente integrem este órgão.

Sem dúvida, um papel dos coordenadores das Unidades de Produção e do nível central é o de fazer cumprir as deliberações dos Colegiados. Entre uma reunião e outra, o deliberado funciona como comando imperativo, senão assistir-se-ia à paralisia da instituição. Em reunião discute-se tudo, em princípio; contudo, uma vez adotada uma deliberação cabe aos diretores zelar por sua implementação. No entanto, não há assembleia ou plano capazes de antecipar todos os detalhes do futuro ainda que imediato. Novamente, para evitar a paralisia, espera-se dos coordenadores capacidade de interpretar os fatos novos segundo o que seria a suposta ótica dominante na instituição, tomar decisões e tratar de executá-las. O coordenador gravador, apenas um repetidor do resolvido, é um mau dirigente, talvez seja até um administrador razoável, mas nunca conseguirá acompanhar o dinamismo comum a toda e qualquer Organização. Para isto, deverá, dentro do espírito majoritário, resolver sobre temas sequer mencionados nas reuniões; arcando, posteriormente, com as eventuais avaliações que o Coletivo fará sobre seu desempenho.

Resumindo, a responsabilidade e o espaço de criação dos dirigentes no sistema de Gestão Colegiada continua grande. Tenta-se distribuir melhor o poder, para todos poderem algo; porém dos dirigentes espera-se inovação, dinamismo e liderança. Somente que agora tendo como interlocutores o conjunto dos funcionários e não apenas os proprietários de um empresa privada ou os governantes na área pública e estatal.

Ao dirigente, seja ele diretor, coordenador ou supervisor, cabe ainda contribuir para que os Colegiados e as Equipes considerem demandas, determinações e limitações advindas do mundo externo e de outras instâncias da Organização. A experiência com Colegiados e Unidades de Produção tem indicado uma tendência deles se fecharem dentro de si mesmos, caminhando

rapidamente para alguma forma de departamentalização, quando não até para feudalização. Diante das finalidades polares, freqüentemente, quando deixados à própria sorte, as Unidades de Produção costumam atuar esquecendo-se da clientela e privilegiando perspectivas corporativas. Ora, cabe aos dirigentes manter esta polaridade acesa em todos os momentos da vida institucional, quer em reuniões, quer no cotidiano dos processos de trabalho. Para isto, os dirigentes têm que trazer as representações de distintos autores sociais interessados naquele serviço ou organização: parecer de outras Unidades de Produção, de outros serviços, de usuários, da sociedade, dos governo, lembrar obrigações legais sobre orçamento ou sobre direitos e deveres, etc.

Assim, questionar e criticar o *status quo* valendo-se de análises produzidas segundo um olhar típico dos usuários; reproduzir nas Equipes falas e avaliações recolhidas entre consumidores ou outros segmentos sociais. Transformar indicadores de desempenho em analisadores, de fato, do quê fazer cotidiano. Comparar dados sobre qualidade daquilo produzido com outras informações sobre produtividade e eficiência. Em instituições públicas as Equipes tendem a desconsiderar a importância das avaliações de custo-benefício e de produtividade, tendo em vista o antagonismo que estes temas costumam levantar com o interesse imediato dos trabalhadores. Por que trabalhar melhor ou mais? Em nome de que princípio? O dirigente deve fazer esta discussão fluir no interior das Equipes e Colegiados, sem, contudo, transformar estes indicadores em verdades absolutas que portariam, automaticamente, soluções embutidas neles mesmos. Todos estes números são relativos, no entanto, permitem comparações e indicam possibilidades de mudança. Nunca normas inquestionáveis, mas potencialidades.

Enfim, ao invés de pai autoritário, um representante, severo e atento, da sociedade, do saber instituído, das políticas e algumas vezes do governo - por que não?, governo e sociedade nem sempre falam a mesma língua -; enfim, um representante do "povo" infiltrado dentro do cotidiano das instituições públicas.

E mais, alguém atento para a dimensão técnica do trabalho. Dimensão técnica: a Equipe estaria se valendo da melhor combinação técnica possível naquele momento, e isto tendo em vista tanto o estado da arte quanto as limitações do contexto? Na Inglaterra fariam melhor o programa "X", na Bolívia haveriam inventado um modo melhor para resolver o problema "Y"? Na verdade, isto exige do dirigente mais do que conhecimentos específicos de economia ou de administração, exige-se que conheça bem o campo de saberes em que a Organização se insere. Entender de Atenção à Saúde, ou de Métodos Pedagógicos, e assim sucessivamente.

Para o Método da Roda é prioritário que os dirigentes tenham experiência prévia no campo de atuação da instituição. Discordando-se daquelas escolas que advogam a constituição de um corpo dirigente permanente e composto de especialistas em administração. Ao contrário, professores, assistentes sociais, pedagogos ou psicólogos dirigindo Escolas. Enfermeiros, médicos, fisioterapeutas ou dentistas, etc, dirigindo serviços de saúde. Economistas e

administradores teriam lugar nesta lógica ou como assessores (*staff*), ou como coordenadores de Unidades de Produção cujo principal produto fosse apoio financeiro ou administrativo. Não que se proibisse a um economista ou administrador de exercer a direção de um serviço de saúde ou de educação; ao contrário, poderiam ocupar também estas funções desde que houvessem acumulado saberes sobre a organização dos processos de trabalho de cada uma dessas áreas.

Por que esta insistência sobre o conhecimento que os dirigentes devem adquirir sobre a produção de valor de uso? Por duas razões: primeiro, porque o que aqui se está nomeando de “conhecer sobre a produção de valores de uso” coincide com a finalidade básica de cada instituição, sua função pública: produzir saúde para os serviços de saúde, educar para o sistema educacional, assegurar direitos e proteção a cidadãos para outros programas sociais, etc. O tema do financiamento, da gestão financeira, da administração racional, tudo isto são meios. E, embora sejam de importância capital, afinal, a falência em produzir valor de uso equivaleria a falência da Organização, apenas servem de apoio à finalidade básica, sem a qual a Organização sequer existiria. Primeiro a missão, o objetivo final, a finalidade de cada Organização; depois, todo o resto, todos os meios. Em segundo lugar, porque a experiência como apoiador institucional tem indicado que mais do que Planos, aquilo que mais auxilia processos de desenvolvimento institucional, são a construção e o desenho coletivo de Modos para organizar a Atenção em Saúde ou o Ensino, enfim de modos de operar que combinem saber técnico com diretrizes políticas e éticas, e ainda com as limitações conjunturais impostas por cada contexto. Estes Modos costumam ser tomados como um Modelo, um “tipo ideal”, como um modo estratégico de desenvolvimento ideal para aquela área e para cada serviço, em particular. Um curso de “*ação objetivamente possível*”, conforme expressão cunhada por Weber (Weber;1985). Uma Equipe para implementar mudanças precisa se apoiar em algum paradigma, em algum sistema referencial. Ora, a construção desses Modelos permite quebrar a dureza dos paradigmas estabelecidos, o biomédico na saúde, ou aquele formal da pedagogia oficial e ainda costuma amolecer a frieza burocrática das normas, permitindo que a equipe construa suas próprias bricolagens, reconstruindo modos de fazer as coisas segundo princípios e diretrizes mais éticos e considerando as limitações de cada contexto.

Então, cabe ao dirigente estimular discussões e reconstruções sobre o modo concreto de operar de cada equipe, tendo em vista tanto o resultado daquilo produzido quanto os meios empregados para produzi-lo.

Cabe ainda aos dirigentes, particularmente na área de serviços, cuidar dos padrões éticos e de responsabilização dos profissionais diante de suas clientelas. Mais do que cobrar o desempenho compulsivo de algumas tarefas, cuidar da criação de compromissos entre professores e alunos, profissionais e pacientes, assistentes sociais e comunidades, equipes e grupos de pessoas com problemas, etc; trabalhar o tema da responsabilidade e do compromisso dos trabalhadores com os beneficiários do seu trabalho. Traduzir a série de tarefas e o compromisso com dado objeto de trabalho em relações humanas entre profissionais e usuários.

Descentrar o foco da gestão, retirando-o da gestão de coisas, ou de tarefas, ou de procedimentos; centrando-o em administrar relações inter-pessoais e os resultados destas relações. Para tanto haver-se-ia que repensar as funções de direção e os instrumentos até hoje empregados para desempenhá-la. Neste sentido, os critérios de avaliação desempenho deveriam ser revistos, o controle obsessivo de horário e da disciplina perderiam importância diante de outras questões referentes aos coeficientes e a qualidade dos vínculos estabelecidos entre professores, profissionais e clientela.

Alain Badiou(1994) sustenta que a ética em saúde estaria no empenho máximo dos profissionais com a defesa da vida de sua clientela específica. E que a verdade desta ética nunca estaria dada à priori, mas deveria ser analisada caso a caso. Seria uma ética radicalmente comprometida com a defesa da vida, mas, ao mesmo tempo, uma ética situacional e, portanto, relativa às circunstâncias de cada caso. A modificação da cultura institucional neste sentido seria uma das principais tarefas de um dirigente de uma Organização deste Novo tipo.

Outra polaridade da qual os dirigentes devem se ocupar é a que opõe meios e fins. Ao empurrar os técnicos para assumirem um compromisso radical com a defesa de sua clientela, a gerência exacerba o conflito entre a racionalidade da produção de valores de uso e a lógica administrativo financeira. Como diminuir gastos? Como evitar contratações desnecessárias à finalidade das instituições? Como dividir o dinheiro, que parte para salários, que outra para investimentos em infra-estrutura, equipamentos, desenvolvimento de pessoal? São questões polêmicas e dilacerantes. Estes temas deveriam ser gradualmente democratizados, discutidos e amadurecidos com o conjunto dos trabalhadores. Enfatizar o tema da sobrevivência institucional, da reprodução e contrapô-lo à perspectiva da mudança e ao da excelência institucional.

Resumindo, pensa-se o papel da direção dentro de múltiplas dimensões: uma voltada para a gestão de modelos de atenção (modos de organizar processos de trabalho objetivando a produção de valores de uso); outra especialmente concentrada em administrar pessoal (construção de equipes com autonomia e responsabilidade); outra ainda, mais tradicional, de administração financeira e centrada na sobrevivência da organização; e, finalmente, uma última de representação política junto aos Sistemas públicos, governos e à sociedade em geral.

Esta última atribuição nunca deve ser monopolizada pela direção, mas, certamente, cabem ao diretores os contatos sistemáticos e as negociações regulares dos serviço com outras instâncias da sociedade.

Portanto, mais do que um títtere, um Agenciador e um Organizador da Vontade e do Intelecto dos trabalhadores sob sua coordenação. Um gerente de relações, de inter-relações, de diálogos e de trocas.

- PARTE D -

TEORIA E PRÁTICA, PENSAR E AGIR, SABER E FAZER: MEDIAÇÕES ENTRE CRITICAR E CONFIAR, ENTRE OPOSIÇÃO E INTEGRAÇÃO. O MÉTODO DA RODA COMO UMA FILOSOFIA DA PRÁTICA.

QUANDO OS CONCEITOS E TÉCNICAS SÃO TRANSFORMADOS EM ENTES AUTÔNOMOS E O SABER VIRA ONTOLOGIA QUE DOMINA OS SUJEITOS DA PRÁTICA.

Uma diretriz anti-taylorista: criticar e apresentar alternativa ao "primeiro princípio da Administração Científica", que advoga a completa substituição dos métodos empíricos de trabalho por uma ciência. Para Taylor(1960) seria possível e necessário construir-se um meta-saber, elaborado com base na experiência cotidiana de trabalho, mas que retornaria sobre os trabalhadores como um mandado estranho e todo poderoso. Taylor teorizou e a prática gerencial contemporânea vem operando com uma radical separação entre pensar e agir.

O direito e a obrigação de pensar, bem como os meios para tornar a análise possível, tudo deliberadamente deslocado para instâncias superiores das Organizações. Isto é o "taylorismo". E assim tem operado a racionalidade gerencial hegemônica. Uma exuberante concentração de saber e de poder na direção e uma acentuada e provocada alienação real da maioria. Os executores coisificados: homens máquinas, Sujeitos reduzidos à sua objetividade. A definição do "*the one best way*" distante das equipes que aplicam este suposto melhor saber.

Este dilaceramento entre teoria e prática é comum a muitas outras disciplinas aplicadas. Algo muito semelhante se passa com a Medicina, com a Política e a Psicologia. Em geral, as Teorias são construídas fundando-se no acúmulo empírico de dados; em seguida, a Teoria ganha autonomia em relação ao conhecimento aplicado (clínica, planejamento, etc), pretendendo subjugar-lo ao seu império e, em conseqüência, retirando autonomia e criatividade ao momento da prática e, em decorrência, aos Sujeitos da práxis.

Esta contradição aparece explicitamente quando a Medicina, por exemplo, admite sua dupla face, de ciência e de arte. Seria científica, anunciadora de verdades duras, quando se

ordenasse como Teoria. Mas se aproximaria da Arte, dependendo da intuição, da criatividade e, portanto, da experimentação, quando fosse à prática, à sua atividade clínica concreta.

Em Política, ou mesmo na ação institucional, verifica-se o mesmo dilaceramento. Imagine-se que a elaboração de Planos ou de Projetos, o mais realistas possível (ou seja, o mais objetivos possível) tornariam o governo mais eficaz e eficiente. No entanto, uma vez elaborados estes Planos e adotados prioridades e métodos de operação, verifica-se que sufocam o dinamismo e ignoram os imprevistos da prática, dificultando à ação concreta dos Sujeitos.

Este movimento cria no plano da Teoria uma espécie de ontologia de saberes, guindados à condição de Seres cristalizados. Ou seja, à medida em que conceitos são teorizados (descobertos?), ganham autonomia do empírico, constituindo uma constelação de estrelas com direito a vida autônoma, em relação ao mundo da práxis. Parece que esta lógica explicaria, em parte, a constituição dos denominados "paradigmas científicos" de Thomas Kuhn(1997). As Teorias funcionariam tanto como guia e apoio ao agir concreto, quanto como prisões que indicariam os limites dentro dos quais se poderia proceder com segurança e responsabilidade.

Em certa medida, é impossível construir-se Teorias e acumular conhecimentos sem um certo grau de ontologização dos saber construído. Saber sobre a doença, sobre a clínica, sobre o comportamento da natureza ou de Sujeitos, sobre estruturas, personalidade, etc, como se fossem entes ubíquos e imutáveis (tipos ideais?). De certa forma, a maioria das disciplinas institucionalizadas ignora (ou finge ignorar) que estes Seres ontologizados - transformados em tipos ideais ou em tipos médios, ou modais - também foram construídos e se modificam no cotidiano e se comportam de distintas maneiras conforme as circunstâncias em que estiverem inseridos.

Este saber ontologizado(não dialético, portanto), além da função político-institucional de concentrar o poder, provoca um duplo efeito: o de orientar e ajudar o Sujeito a agir com segurança; mas também o de o cegar para as variações situacionais, dificultando a experimentação e a invenção.

Em geral, além desta imposição quase epistemológica - é impossível pensar sem um certo grau de ontologização de conceitos ou de categorias -, interessa também ao Poder a estruturação rígida de Teorias. O lugar de saber transformando-se em lugar central ao Poder. E aqui estamos em pleno Foucault: as "*epistemes*" constituindo e fazendo as instituições funcionarem durante anos e anos (Foucault; 1981).

Ao Poder, em geral, interessa falar de um lugar em que o saber esteja ontologizado. Cristalizado e independente de qualquer teste de realidade. O saber transcendente dos credos, religiões, seitas políticas ou científicas. Para os Sujeitos da prática, acreditar na suposta transcendência e, portanto, quase onipotência destes conceitos elevados à dogmas representa um grande conforto. Uma guia seguro para explicar a vida mesmo quando ela teima em não se guiar pela teoria transcendente em questão: a falha sempre estaria na vida e não nos dogmas: teoria

mantendo uma relação de Procusto com a prática: o sujeito maior do que a cama, corte-se-lhe os pés, já que a cama (a Teoria) seria intocável!

Os benefícios secundários da alienação: afinal, eles existem e são reais. Ainda quando esta posição estrutural, a de fechar-se em Teorias ontologizadas, tenda a produzir Sujeitos do tipo paranóico. Sujeitos reativos, negadores de evidências empíricas, sempre que estas ameacem seus lugares de poder ou de viver seguro dentro do status quo. É um lugar avesso à mudança, este; de onde não é fácil encarar a necessidade de mudança ou a evidência de que tudo é movimento, e de que, inclusive para a conservação do status quo, exige-se movimento nos Sujeitos e mudança nos arranjos sociais e econômicos vigentes.

No limite da vida prática "cada caso é um caso" e todas as Teorias, neste limite, demonstram suas falhas. A prática é o reino da incerteza anteposto ao reino de certeza das Teorias cristalizadas. No entanto, seria insuportável para os Sujeitos da prática estar todo o tempo experimentando. Sem a luz e as sombras do passado, como lidar com o presente em nome de alguma esperança de futuro? Como agir sem compartilhar com outras gerações o risco implícito em toda práxis? Somente um psicopata agiria tão livre e solto de preocupações. Se a subordinação do Sujeito à Teoria cristalizada implica em alienação real; caminhar sem referência às Teorias ou aos Valores antes construídos significa a barbárie. Um descompromisso radical com a cultura, a civilização e, ainda mais grave, com as pessoas reais que as construíram.

O desafio estaria, novamente, em descobrir mediações que nos permitissem lidar com este dilaceramento sem a obrigação de optar por qualquer de seus pólos.

TEORIA, MÉTODO E TÉCNICAS: COMO CIRCULAR ENTRE O SABER, O PODER E A PRÁTICA?

Algumas linhas de fuga para este paradoxo. Primeiro, negar transcendência aos conceitos e às Teorias. Entretanto, negar também o relativismo de que nunca haveria verdade. Operar como Gramsci, Walter Benjamin, Lacan, Deleuze, entre outros, para quem nenhuma Teoria explica totalmente um objeto. Sempre resta um espaço de não-entendimento, um vazio. E que nenhum conceito cobre completamente a realidade descrita. Nenhum significado cobre absolutamente o sentido das coisas. Sempre sobra alguma falha, e há alguma falta. Exatamente o que incitaria o Sujeito à ação. Precisamente, entre essa região de incerteza, o novo pode aparecer (Gramsci;1978), (Adorno;1995), (Lacan;1985), (Deleuze & Guattari, 1992).

Esta perspectiva não descarta a necessidade de Teorias ou a elaboração de conceitos e de categorias de análise. Ao contrário. Aproximar-se da verdade é o objetivo de todo saber, contudo, abandonar a pretensão de aprisioná-la ou de exprimi-la em sua suposta totalidade.

Uma outra linha de trabalho para tornar possível e suportável esta difícil trajetória entre a certeza da Teoria cristalizada e as incertezas do dia-a-dia, é a construção e utilização de Métodos como instâncias de mediação entre o saber estruturado e a variabilidade das práticas. Teoria, Método e Técnicas, valer-se desta gradação como uma linha condutora entre os pólos acima referidos.

Teoria é um saber estruturado. Um saber com ares de sábio. Um conjunto de conhecimentos que fosse a cristalização efetiva de trabalho morto. Trabalho intelectual e prático. Uma instituição. Um marco de referência e que compusesse certo paradigma. Um modelo. Jameson atribui a Walter Benjamin e a Adorno a comparação de um modelo teórico a uma constelação. Uma teoria seria um conjunto de conceitos recortados de modo mais ou menos arbitrário, do mesmo modo como o astrônomo recorta no céu um conjunto de estrelas para criar referências e posições. Ainda que o recorte seja arbitrário, as estrelas existem de fato. No entanto, Adorno admitia que, ainda quando um pensador se conservasse dentro de um certo modelo teórico, a variação seria possível. Ele toma o exemplo da música ocidental, que mesmo tomando como modelo teórico as 12 notas da escala, permite uma quase infinita variedade de composições. Neste sentido, toda teoria pressupõe um conjunto de conceitos e de categorias analíticas. Lembrando que nenhuma explicaria o todo (caráter transcendente), e que todos teriam algum grau de subjetividade e de influência da história e interesses dos Sujeitos concretos que a criaram e que administram a sua reprodução (Jameson;1997),(Adorno;1995).

Um Método é o "*caminho pelo qual se atinge um objetivo*" (Dicionário Aurélio; 1996) e poderia ser definido como um subproduto de Teorias, porém delas se diferenciando por terem um compromisso mais explícito com a intervenção sobre o mundo da vida. O caminho pelo qual se busca o objetivo. Quer seja objetivando resolver problemas de conhecimento (métodos de investigação ou de análise) ou de ordem da práxis (métodos de gestão e de intervenção sobre o real). Neste sentido, todo Método depende de conceitos retirados de teorias e é como que um constelação de conceitos capazes de instrumentalizar o saber e o agir. Se o método depende de teorias, ele também se rebate sobre elas questionando-as e, às vezes, até as modificando.

A Técnica é um conhecimento aplicado. Indicação de meios para que determinado saber passe à prática. Uma constelação - recorte arbitrário - de técnicas constitui um Método.

Neste sentido, o Sujeito da práxis estaria mais livre para lidar com técnicas e métodos do que com as teorias. As teorias, inevitavelmente, exigem esforço sistemático para serem alteradas e tendem a prender os Sujeitos a determinadas racionalidades nelas contidas. Listar esta gradação, por si só, não resolve o dilema entre saber estruturado e a imprevisibilidade do agir cotidiano. De qualquer modo resulta nocivo para o Sujeito prender-se acriticamente a saberes cristalizados e a conceitos oni-explicativos – prisão a dogmas teóricos-; porém, é igualmente empobrecedor tomar Métodos ou Técnicas como ferramentas deduzidas diretamente das Teorias, ou, em outro extremo, dependentes apenas da variabilidade do cotidiano. Ou seja, os Sujeitos da

práxis podem e devem se autorizar a criticar e alterar Metodologias e Técnicas, valendo-se tanto de sua experiência concreta, quanto de um relacionamento crítico com as Teorias (não-dogmático).

Em vários campos de saber é comum encontrar-se com a fetichização de métodos e técnicas, o que confere um caráter ainda mais dogmático aos fechamentos que as teorias tendem a produzir. Veja-se o caso de algumas escolas de psicanálise que tomam algumas técnicas (a entrevista singular terapeuta/paciente, o pagamento em dinheiro), ou um método (a organização de um certo arranjo para o atendimento) como valores absolutos, sem os quais jamais haveria acesso ao inconsciente ou à "cura" de seus pacientes. Fechando-se dessa maneira, não conseguem enxergar (admitir) expressões do inconsciente em outros espaços da vida institucional ou a possibilidade de tratamento de processos em outros *settings* que não o ortodoxo.

Ou, no caso da política, alguns tomando um conceito teórico, por exemplo, o de que a justiça social e a democracia não se constroem sem luta e pressão dos dominados, e o confundindo com métodos ou técnicas para exercer pressão e conduzir lutas sociais. Assim, ainda quando desconhecendo evidências empíricas de que houve distribuição de renda e democratização desde distintas formas de movimentos sociais, retomam-se teses como a da revolução ou barbárie, ou estatização ou barbárie, etc.

Para se contrapor a este receituário rígido, Mario Testa propôs que os atores em situação deveriam, eles mesmos, compor a Metodologia mais apropriada para a intervenção institucional em tela (Testa;1995). Para esse autor, contudo, a potência para inventar Métodos somente ocorreria se as Equipes de trabalhadores se apropriassem também de saberes sobre o modo de produzir Teorias (da ordem da epistemologia); ou seja, saber lidar com conceitos. A construção de Metodologias ou de novas técnicas demandaria alguma capacidade de crítica e de reconstrução em relação às Teorias vigentes (Testa;1997). Um pensamento dialético, portanto. Mas um pensamento que procura escapar do imobilismo resultante daqueles que supõem que o saber estruturado constituiria uma espécie de super-racionalidade transcendente, que aprisionaria os Sujeitos, e que somente seria possível escapar desta prisão das racionalidades dominantes ou das *epistemes* depois de desconstruí-las completamente.

Assim, segundo uma perspectiva anti-dialética, para a clínica não haveria esperança de reforma a não ser saltando para fora da denominada racionalidade biomédica. Para uma pedagogia da libertação, jamais haveria saída a não ser fora da instituição escola.

O desconstrucionismo de Derrida e o neopragmatismo norte-americano, para fugir à camisa de força dos saberes estruturados, sugerem uma leitura do mundo e dos textos sem conceitos a priori, "*já que querem renunciar à própria idéia de uma hierarquia dos conceitos*" (Delacampagne;1997;p.263). E, no fundo, toda Teoria institui uma certa hierarquia de conceitos, alguns interpretando e questionando a realidade com antecedência e maior radicalidade do que outros. Bem o risco deste tipo de procedimento é gerar uma outra modalidade de imobilismo: a

paralisa decorrente do ceticismo, de não se comprometer com valores ou diretrizes. De se viver sem critérios para avaliar e reorientar a ação prática. Por outro lado, favorece o Sujeito a não se prender a racionalidades ou a valores dogmáticos heterônomos.

Além do mais, apaga as distinções entre Teoria (constelação de conceitos), Métodos e Técnicas. Tudo recebe o nome genérico de tecnologia ou de "ferramenta", que poderia ser utilizada em qualquer contexto e sem outra referência do que à sua utilidade funcional imediata. E nenhuma teoria ou método teriam sentido já que não instrumentalizariam a prática e apenas serviriam como máquina de controle social(Delacampgne;1997).

É pois, remando contra esse neopragmatismo, que se propõe um Método para analisar e gerir Coletivos Organizados para a produção de valores de uso, o MEAGE, a roda, o fator paidéia.

-PARTE E-
ESTADO, MERCADO E A CO-GESTÃO:
ESPAÇOS DEMOCRÁTICOS E A DIALÉTICA DO PÚBLICO E DO
PRIVADO

O DECLÍNIO DO ESPAÇO PÚBLICO E A CRISE DO SUJEITO.

Não há Sujeito fora da existência de Espaço Público¹⁰. Por outro lado, não há Espaço Público sem Sujeitos que o construam e o sustentem. Quem viria primeiro, um ou outro? Os dois forjando-se, transformando-se e perecendo ao mesmo tempo. Um ligado ao outro, dependendo e construindo o outro.

A interpretação dialética revolucionou o tema da origem, quem haveria surgido primeiro: o ovo ou a galinha? Para um dialético somente haveria resposta para esta questão fugindo à lógica com que é formulada: provavelmente, surgiram ao mesmo tempo, um produtor e produto do outro.

Para um dialético, o determinante nunca estaria separado nem dominaria inteiramente o determinado. Ao se participar da produção de um fato ou de um ser, o determinando ou o condicionando, o ser-produtor, aquele considerado determinador, condicionante ou gerador, passaria, ele próprio, ao mesmo tempo e em contrapartida, a ser afetado pelo ente criado, supostamente dominado ou condicionado. As relações que se estabelecem entre espaço público, grupos sujeitos e sujeito singular têm bastante analogia com o descrito.

Tem-se discutido o declínio do Sujeito e dos Espaços Públicos(Sennett;1988). Ora, o Espaço Público é um produto social, gerado pela história e pela prática política; sendo, ao mesmo tempo, contudo, o lugar por excelência em que se realiza a prática política. Quem faz política e constrói Espaços Públicos são os Sujeitos, não havendo, portanto, saída para o enfraquecimento do Sujeito diante do mundo, este paradoxal imbrógilo contemporâneo, fora da política. No entanto, a política, por si só, tem se demonstrado incapaz de resolver este dilema.

Como reverter a condição de Seres-desnecessários a que milhões de pessoas estão sendo lançadas, e isto tanto em países centrais, ricos, quanto em outros na periferia do mundo? A lógica econômica dominante, por si só, não tem alterado a exclusão e a concentração de renda e de poder(Thurow;1997). A justiça social e a democratização da vida em sociedade não aparecem

¹⁰ O conceito espaço público está sendo utilizado em sentido próximo ao de "esfera pública" (Habermas; 1984); ou seja, um espaço resultante de processos sociais e históricos concretos.

de modo espontâneo, a partir de auto-reformas conduzidas pelas elites. Ao contrário, resultaram de lutas e conflitos assumidos pelas sociedade que têm imposto patamares mais elevados para os antigos contratos sociais (Hobsbawm;1995).

Há um apelo pós-moderno à filantropia, ou à face ética e social das empresas, que seriam os atores potentes para restaurar a justiça social e reconstruir a cidadania esgarçada. Sem dúvida, trata-se de um discurso ideológico, interessado em embaralhar a discussão sobre a ordem social contemporânea. Aposta-se no desabrochar de um surto de piedade entre os poderosos: de um momento para outro surgiria um inesperado sentimento de consideração pelas pessoas prejudicadas pelo atual modelo de crescimento econômico. No entanto, o lugar para solidariedade ou para fraternidade no mundo do mercado é pequeno. Há concessões imensas ao discurso politicamente correto; na prática, entretanto, migalhas da renda mundial são investidas na recuperação da dignidade dos humanos ou mesmo na defesa do planeta (Gorz;1998). Tudo estaria à venda, nada é preservado caso colida com a possibilidade de aumento da lucratividade. A solidariedade ou a justiça estão subordinadas a esta dinâmica. Note-se: esta afirmação é uma constatação empírica, realista. Não se trata de ideologia. Concordar ou não com a legitimidade desta "força natural", aí, sim, principiariam as ideologias, as considerações morais e éticas.

Os delineamentos desta análise e destas conclusões foram uma das contribuições centrais da "teoria crítica" elaborada pela escola de Frankfurt, perspectiva assumida também por este trabalho (Laurent Assoun;1991), (Freitag; 1986) e (Adorno & Horkheimer; 1985).

Recolocar, portanto, o Sujeito no centro da vida implica em decisão e em luta política, pois envolve a hegemonia de alguns valores, de certa visão de mundo e de certa ética contra outros projetos. Pressupõe movimentos políticos porque mexe com poder, com interesses contrariados, com o inevitável enfrentamento de algumas elites e com a construção de novos fluxos de poder. Um movimento com dimensões éticas porque pressupõe novos modos de vivenciar o cotidiano, a partir de outra série de valores constitutivos da existência comum. Além do mais, a disposição para reconstruir os modos de produção da subjetividade humana depende de posicionamento ideológico, porque sugere modos de enxergar o mundo, as pessoas e imagina distintas lógicas para a tomada de decisões. Pressupõe que o comando do mundo globalizado não poderia mais ficar a cargo, principalmente, das grandes corporações econômicas e de seus asseclas infiltrados nos governos, entre outros pressupostos.

ESTADO E SOCIEDADE, PRIVADO E PÚBLICO:

As políticas neoliberais vêm alcançando, em inúmeros países, um importante enfraquecimento do Estado e, particularmente, de seu braço político: o Governo. As privatizações

de empresas estatais; o desmonte de programas e de organizações responsáveis por políticas sociais e, principalmente, a desregulamentação do mundo do trabalho - eliminação de leis e contratos que regulamentam as relações capital/trabalho -, todas estas mudanças vêm reduzido, em muito, a capacidade de intervenção do Estado na vida civil (Rifkin;1996), (Harvey;1993), (Forrester;1998).

Ora, teoricamente, esta redução do Estado viria reforçar o caráter democrático e o espaço público da sociedade. No entanto, observa-se um resultado bastante diferente.

Na verdade, o enfraquecimento do Estado tem deixado setores majoritários à mercê de grupos que concentraram poder econômico e que desenvolveram capacidade de arregimentar aliados e servidores no espaço da mídia e da política. O espaço público, depois de anos de neoliberalismo, está ainda mais privatizado do que antes. As leis, a regulamentação de direitos e a definição legal de limites à ação do mercado vinham servindo como um escudo de proteção contra o efeito destrutivo da atividade cotidiana destes monopólios e de muitos outros poderosos grupos de interesse. Um escudo falível, débil, mas um escudo. Ao retirá-lo, assistimos a uma ampliação acelerada das desigualdades econômicas, sociais e políticas. Isto porque a capacidade de intervenção social e de defesa de direitos dos grupos e classes são profundamente desiguais.

Paradoxo pós-moderno: de fato, teoricamente, houve um aumento do espaço de autogoverno da sociedade civil. Somente que a maior parte deste espaço foi ocupado pela elite com poder financeiro e econômico, a qual controla grande parcela da mídia e dos aparelhos que fazem política. Na verdade, estar-se-ia comprovando que não basta um rearranjo de poder entre Estado e Sociedade Civil. Não é suficiente defender-se a sociedade civil, em geral, contra o Estado. Seria necessário ocorrer rearranjos de poder no seio da própria sociedade civil; ou seja, uma democratização da esfera pública.

O contrário complementar de Estado é sociedade civil (Gramsci;1978). E o de público, privado. E o de espaço públicos, espaço privado. Neste sentido não há oposição absoluta nem sobreposição total entre estatal e público, ou entre sociedade civil e espaço privado. Há continuidade, arranjos que subordinam um espaço ao outro, mas não há identidade entre estas polaridades.

O pensamento de esquerda - particularmente aquele ligado ao socialismo real - tendeu a operar como se houvesse uma identidade entre estatal e interesse público; ocultando, com isto, as diversas maneiras que o Estado e o Governo têm de atuar em função de interesses privados. A privatização de espaços estatais no socialismo real e nos países capitalistas é uma realidade analisada e estudada por inúmeros investigadores (Gruppi;1978), (Castoriadis;1982), (Habermas; 1984), (Carnoy;1986).

Por outro lado, o pensamento liberal tendeu a ocultar a relação existente entre sociedade civil e espaço público e espaço privado, realizando esta manobra ao centrar no indivíduo o seu foco de análise e ao supor que a democratização da sociedade civil não dependeria da

constituição e fortalecimentos de espaços públicos. Assim, a categoria de privado recobriria um universo capaz de assegurar os direitos de cidadania. Com isto, se tenta enfraquecer a luta pela constituição de espaços públicos capazes de controlar tanto o Estado como a concentração de poder na sociedade civil. Um canal de televisão por exemplo, ou a dimensão social da produção empresarial ou o uso comum do ambiente, etc; a gestão de todos esses movimentos tem sido privatizada ainda que tenham repercussões públicas evidentes.

No entanto, o Sujeito necessita também do espaço privado para constituir-se. Ainda que seja também tributário de espaços públicos em que as relações com os outros e com as instituições possam ser moduladas e reconstruídas.

Há, portanto, complementariedade e conflito insanável entre todas estas categorias. Neste sentido, a democracia e a constituição de sujeitos dependem de espaços públicos, que somente superarão particularismos na medida em que resguardem o interesse coletivo, mas também sejam capazes de absorver e de reelaborar a expressão de interesses e de perspectivas particulares. Neste sentido, a luta e o conflito entre interesses ocorreria tanto no espaço estatal quanto na sociedade civil. Tanto em espaços públicos, quanto em privados.

Em conseqüência, a democracia e a constituição de Sujeitos dependem de uma regulamentação dos espaços públicos e privados, mas não de um controle permanente do público sobre aquilo considerado privado. A democratização dos espaços privados, sem dúvida, depende de uma regulamentação pública, que indique limites para o exercício do poder e da própria subjetividade. Porém imaginar a "publicização"(sic) dos espaços privados é uma modalidade cruel de autoritarismo praticado em nome dos direitos sociais. Os exemplos extremos da revolução cultural chinesa e do Camboja do Kmer-vermelho confirmam a tese.

A equanimidade de relações ocorridas em espaços privados depende do fortalecimento dos Sujeitos envolvidos nestas relações, além, óbvio, de regulamentações gerais sobre limites e direitos, e não de um controle contínuo do público sobre o privado, o que implicaria na destruição dos espaços privados. Exemplo: a relação médico-paciente pode e deve ser regulamentada, mas não pode ser transparente (tornada pública) para toda uma instituição. É necessário ampliar os coeficientes de autonomia dos usuários para que consigam, eles próprios, em cada caso singular, contrapor-se ao poder médico. Isto, além de inventar-se arranjos que responsabilizem o médico e coloquem limites ao seu arbítrio, sem destruir-lhe, contudo, também a possibilidade de trabalho relativamente autônomo. Transferir para espaços externos o controle desta relação anula o sentido da própria prática clínica, contrariando interesses e necessidades das duas partes envolvidas.

Neste final de século XX, o que vem ocorrendo não é apenas um predomínio sempre dos mesmos interesses - em geral, ligados ao polo do capital -, mas, mais do que isto, assiste-se a uma desqualificação, em princípio, dos interesses populares: direitos trabalhistas, penosamente transformados em lei, depois de batalhas que duraram todo o século XX, passaram a ser

classificados como privilégios corporativos; sindicalismo passou a significar atraso político; políticas de distribuição de renda passaram a ser vistas com desconfiança, impediriam o crescimento econômico, etc (Burnett;1994),(Harvey;1993),(Forrester;1997).

Ao mesmo tempo, contudo, em que cresceu o poder dos grupos dominantes, assistiu-se a um declínio da capacidade de intervenção social de quase todos os organismos organicamente vinculados ao povo. Sindicatos estão em crise, partidos de esquerda ou trabalhistas ou perderam influência, ao perder sua marca distintiva diante de outras agremiações de extração conservadora. O historiador inglês, Eric Hobsbawm, empregou o termo "desmoroamento" para se referir a este progressivo enfraquecimento da força política e cultural das organizações populares e das vanguardas críticas à ordem social (Hobsbawm; 1995)

Mesmo assim, haveria que se reconhecer que a defesa da cidadania dos Sujeitos depende, em certa medida, de mudanças nesta correlação de forças. Desejar, imaginar e organizar a alteração dos mecanismos de poder na sociedade contemporânea seria, portanto, condição *sine qua non* para o resgate da primazia do humano; ou seja, serão as próprias vítimas desta ordem abusiva que deveriam encontrar modos de derrotá-la, escapando ao ciclo vicioso em que foram metidas pelo atual estado de coisas. Reformular posturas e comportamentos entre trabalhadores, excluídos, alunos, professores, enfermos, loucos, mulheres, e outros inúmeros agrupamentos, para, com isto, tornar possível a alteração da política, da economia, das organizações e das pessoas.

CO-GESTÃO: UMA ALTERNATIVA À PRIVATIZAÇÃO E A BUROCRATIZAÇÃO ESTATAL:

Em certa medida, resgatar o papel de Estado como instância redistributiva, legisladora e regulamentadora destas relações. Esta é uma tarefa inadiável para aqueles interessados em fundar uma nova sociabilidade(Nogueira;1998).

No entanto, seria necessário pensar outros modos de fazer política social, outras maneiras para organizar a saúde, educação, etc. O velho modo já mostrou seus limites: a corrupção, o clientelismo, a ineficiência, as iniquidades multiplicadas, tudo por ser feito. Repensar o papel, a função e o funcionamento das Organizações Públicas, um desafio.

A democracia e a justiça social dependem de se articular alternativas à sanha privatizante das políticas neoliberais; reafirmando-se a necessidade e a conveniência, não da extinção, mas sim da ampliação do número e do espectro de intervenção das Organizações Públicas. Necessidade definida não somente em função delas serem um dos principais instrumentos para a implementação de políticas sociais voltadas para distribuição de renda e construção de cidadania, mas, também, porque, potencialmente, poderiam vir a se constituir em um novo espaço, onde uma

nova sociabilidade fosse construída. Uma alternativa de geração de postos de trabalho, em um sistema de relações que contribuísse para a produção de Sujeitos livres, porém com capacidade de estabelecer compromissos, no sentido de superar o narcisismo e o egotismo, hoje, estimulados pelo mercado.

Isto demanda repensar as Organizações Públicas: uma nova teoria e um novo método para operá-las segundo diretrizes antagônicas àquelas até hoje dominantes. Este trabalho critica o modo hegemônico de gestão das políticas e dos sistemas públicos, sugerindo, ao mesmo tempo, um outro modo para governar e operar essas instituições de modo cada vez mais democrático, ou seja, cada vez mais com caráter público. Daí a idéia do Anti-Taylor: uma alternativa à privatização.

Esta tarefa impõe ao pesquisador a obrigação de refazer alguns percursos que outros pensadores críticos já trilharam. A elaboração de uma teoria dialética sobre as Organizações exigiu um esboço de Teoria sobre o Sujeito. As instituições e suas organizações tomadas como instâncias de mediação entre o Social e o Sujeito, ou seja, haveria que se abordar também algumas relações entre todos estes inseparáveis níveis de concretização do real.

Para essa perspectiva, então, o que caracterizaria uma Organização Pública seria a Co-gestão e não o fato de ser estatal, ou privada, ou não-governamental. Todos estes sistemas de propriedade têm produzido distintos compromissos com o público e, portanto, sempre compactuando com algum grau de privatização. Por que a co-gestão produziria um caráter público? A diferença é que, na Co-gestão, envolvem-se distintos atores sociais - trabalhadores, sociedade e governo ou diretores -, havendo, portanto, a possibilidade de correção dos Blocos de interesse cristalizados. Neste sentido, uma Organização Pública poderia ter uma origem estatal ou não-governamental. O importante é que integrassem um sistema de Co-gestão. E não ocorrer como hoje, no Brasil e pelo mundo afora, que o Estado omisso delega a Organizações não-governamentais (ONGs) a execução de políticas públicas sem instituir sistemas de Co-gestão. Observe-se que não se está negando a importância de instaurar-se mecanismos de controle indiretos - regulamentações, políticas orientadoras de financiamento -, mas afirmando-se que o caráter público somente será produzido se, concomitante a essas medidas, criar-se o Co-governo de todas e da cada uma das Organizações, bem como cuidar-se de sua integração em um Sistema Público de saúde, educação, etc.

Um movimento para democratizar o estatal, assegurando maior autonomia às Organizações de origem estatal, e um simultâneo para integrar as ONGs em sistemas unificados e descentralizados, orientados por políticas e distribuição de tarefas planejadas em rede de co-gestão.

Seria impensável uma radical democratização de uma empresa privada? Afinal, ao cabo, trata-se de propriedade particular de um grupo de pessoas; as quais, respeitadas a legislação de cada época ou de cada país, poderiam, em tese, dispor dela como bem entendessem. Em certa medida, com certeza, é isto o que vem acontecendo. Frequentemente, empresários fecham uma

fábrica para aplicar o capital em esquemas financeiros, pouco se importando com a centena de anos em que seus antepassados e milhares de trabalhadores estiveram empenhados em sustentá-la.

Mudança improvável, portanto? Sim; mas não absolutamente impossível. Na prática, tem se imposto limites à interferência dos proprietários na gestão de Organizações privadas. Por meio da ação política, legislativa e sindical, se os tem obrigado a negociar com seus trabalhadores, com representantes da sociedade e do Estado. Em tese, ainda quando este seja um desafio político de grande envergadura, poder-se-ia almejar submeter toda e qualquer propriedade privada ao interesse público; ou seja, isto implicaria em uma radical redução do campo de autonomia do interesse econômico privado.

A gestão democrática das Organizações privadas iria, então, além de limites legislativos. Seria possível a construção de Espaços Coletivos nas Organizações privadas? Ou haveria uma contradição em termos? Já que implicaria em ampliar o coeficiente público de uma agência privada, diminuindo o poder dos proprietários, em tese, os maiores interessados em conservar o caráter privado da empresa.

Note-se que se está trabalhando com a hipótese de que a diferença entre público e privado é de graus, ou seja, de coeficiente. No limite, implicaria em diferenças qualitativas de funcionamento. De qualquer modo, nenhuma Organização – ainda quando estatal ou comunitária – funciona completamente segundo a lógica do interesse público, sempre a resultante será uma certa formação de compromisso entre interesses privados e necessidades públicas. O Método da Roda opera com a explicitação deste conceito: toda Organização é uma formação de compromisso entre público e privado, tratar-se-ia de desvelar estas formações e de administrá-las compondo necessidades dos agentes da produção (trabalhadores) com outras de caráter mais amplo (públicas, as denominadas necessidades sociais).

De qualquer maneira, em um empresa pública - sistemas de saúde, educação, proteção social, etc - esperar-se-ia, em princípio, o predomínio do interesse público, mantendo sob controle as formas de privatismo ou de exclusivismo. Já que, mesmo nestes casos, não se deveria desconsiderar o interesse e necessidades dos agentes da produção (trabalhadores destas Organizações).

O Sujeito em espaços públicos e privados; o Estado e a política ordenando o econômico e o social; as Organizações produtoras de Valor de Uso; como articular todas estas dimensões, estes registros, estas influências, para reconstruir um outro modo de governar as Organizações Públicas?

Tarefa quase impossível e, com certeza, inesgotável.

O que, certamente, transforma o tema em algo extremamente atrativo. Afinal, não seria esta a função da ciência e da política, transformar o impossível em possível, e, sob certos

aspectos, descobrir potencialidades de mudança no considerado e tido como imutável? Atingir o inatingível, macular o imaculado, falar do impensado?

BIBLIOGRAFIA:

- Adorno, T.W.& Horkheimer,M;1985. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*, tradução de Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro, editora Jorge Zahar.
- Adorno,T.W.;1995. *Sobre Walter Benjamin*, texto org. e traduzido por Rolf Tiedeman. Madrid, ed. Catedra, colección Teorema.
- Badiou, Alain;1994 - "La Etica: Ensayo sobre la conciencia del Mal". Buenos Ayres, *REVISTA ACONTECIMIENTO*, n. 8, especial.
- Baremblit, Gregorio; 1992. *Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro, editora Rosa dos Ventos.
- Basaglia, Franco;1979. *A Psiquiatria Alternativa: contra o pessimismo da razão, o otimismo da prática*, tradução de Sônia Soianesi & Maria Celeste Marcondes. São Paulo, editora Brasil Debates.
- Basaglia, Franco; 1985. *A Instituição Negada: relato de um hospital psiquiatra*, tradução de Heloísa Jan. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Birman, Joel;1989. *Freud e a Experiência Psicanalítica*. Rio de Janeiro, Livraria Taurus-Timbre editores.
- Bobbio, Norberto;1988. *Liberalismo e Democracia*, tradução Marco Aurélio Nogueira. São Paulo, editora Brasiliense.
- Brasil;1988. *Constituição da república Federativa do Brasil*. Brasília, 5 de outubro de 1988.
- Braverman,H;1980. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, tradução Nathanael Caixeiro. Rio de Janeiro, editora Zahar, terceira edição.
- Burnett,Jonh;1994. *Idle Hands: the experience of unemployment*. London, Routledge edition.
- Carnoy,Martin;1986. *Estado e teoria política*; tradução de equipe da PUCCAMP. Campinas/SP, editora Papyrus.
- Castoriadis, Cornelius;1982. *A instituição imaginária da sociedade*, tradução de Guy de Reynaud. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Cecilio,L.C.;1994. *Inventando a Mudança na Saúde*. São Paulo, editora Hucitec.
- Coriat,B.;1985. *O taylorismo e a expropriação do saber operário*. In: Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial, tradução de Maria Alexandra Costa e Souza & Tereza Soraia. Lisboa/Portugal, Regra do Jogo editora.
- Cortes, Soraya,V.;1998. Conselhos Municipais de Saúde: a possibilidade dos usuários participarem e os determinantes da participação. In: *Ciência e Saúde Coletiva* 3(1):5-17.
- Delacampgne, C.;1997. *História da filosofia no século XX*; tradução de Lucy Magalhães. Rio de Janeiro, editora Jorge Zahar.
- Deleuze,G.& Guattari,F.;1976. *O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*, tradução de Georges Lamasière. Rio de Janeiro, editora Imago.
- Deleuze,G. & Guattari,F.;1992. *O que é a filosofia?*, tradução de Bento Prado Jr. & Alberto Muñoz. São Paulo, editora 34.
- Demo, Pedro;1997. *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Petrópolis/RJ, ed. Vozes.
- Dicionário Eletrônico Aurélio;1996. Org: Aurélio B. de Holanda, Rio de Janeiro, editora Nova Fronteira.
- Falconi Campos, V.;1992. *TQC: controle de qualidade total(no estilo japonês)*.Belo Horizonte/MG, ed. UFMG/FCO.
- Fayol, Henri;1960. *Administração Geral e Industrial*. São Paulo, Editora Atlas.
- Ford, Henry;1995. *Henry Ford por ele mesmo*, org. R Stanganelli. São Paulo, editora Martin Claret.

- Forrester, Viviane;1997. *O Horror Econômico*, tradução de Álvaro Lorencini. São Paulo, Editora UNESP.
- Foucault, Michel;1979. *Microfísica do Poder*, organização e tradução Roberto Machado. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Foucault, Michel;1981. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*; tradução de Salma T. Muchail. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Freire, Paulo;1979. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra, sétima edição.
- Freitag, Barbara;1986. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo, editora Brasiliense.
- Freud, Sigmund;1976-a. *Psicologia de massas e análise do Ego*, In: *Edição Standart Brasileira das Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro, Imago editora, vol. XVIII.
- Freud, Sigmund,1976-b. *Novas Conferências Introdutórias sobre a Psicanálise*. In: *Edição Standart Brasileira das Obras Psicológica Completa*. Rio de Janeiro, Imago edit., vol. XXII (1933)
- Goffman, Erving;1996. *Manicômios, Prisões e Conventos*, tradução Dante M Leite. São Paulo, editora Perspectiva.
- Gorz, André; 1998. *Miserias del presente, riqueza de lo posible*; tradución de Cristina Piña. Buenos Aires/Ag., editorial Paidós.
- Gramsci, Antonio;1976. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*, tradução de Luiz Mário Gazeano. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.
- Gramsci, Antonio;1978. *Concepção dialética da história*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.
- Gruppi, Luciano;1978. *Conceito de hegemonia em Gramsci*; tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Guattari, Felix;1981. *Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*, tradução de Suely B Rolnik. São Paulo, editora Brasiliense.
- Guattari,Felix & Rolnik,Suely;1993. *Micropolítica: Cartografias do Desejo*. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Habermas, Jürgen;1984. *Mudança estrutural da Esfera Pública*, tradução de Flávio Kothe. Rio de Janeiro, Biblioteca Tempo Universitário.
- Harvey, David;1993. *Condição Pós-moderna*, tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, edições Loyola.
- Hobsbawm, Eric;1995. *A Era dos Extremos: o breve século XX*, tradução Marcos Santarita. São Paulo, Companhia das Letras editora.
- Jacobi,P.;1993. *Movimentos Sociais e Políticas Públicas*. São Paulo, ed. Cortez.
- Jaeger, Werner;1986. *Paidéia: a formação do homem grego*, tradução de Arytyr M Parreira. São Paulo, Martins Fontes.
- Jakobson, Roman;1999. *Linguística e comunicação*, tradução de Isodoro Bksetein e José Paulo Paes. São Paulo, editora Cultrix.
- Jameson, Frederik;1997. *O marxismo tardio: Adorno ou a persistência da dialética*, tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo, edição UNESP/Boitempo.
- Kuhn, Thomas,S.;1997. *A estrutura das revoluções científicas*; Beatriz Boeira & Nelson Boeira. São Paulo, editora Perspectiva.
- Lacan, Jacques;1985. *Livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise(1964)*, versão brasileira de MD Magno. Rio de Janeiro, Edit. Zahar.
- Lapassade, Geroges;1989. *Grupos, organizações e instituições*, tradução de Augusto de A. Mesquita. Rio de Janeiro, editora Francisco Alves.
- Laplanche & Pontalis;1992. *Vocabulário da Psicanálise*, sob direção de Daniel Lagache e tradução de Pedro Tamen. São Paulo, edit. Martins Fontes.
- Laurent Assoun, Paul;1991. *A Escola de Frankfurt*, tradução de Helena Cardoso. São Paulo, editora Ática.
- Leme Fleury,M.T. et al.,1996. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Editora Atlas.
- Marcuse, Herbet;1998. *Cultura e Sociedade*, Vol.2, tradução de Wolfgang Leo Mar, Isabel M. Loureiro e Robespierre de Oliveira. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Marx, Karl;1985. *O Capital: crítica da economia política*, tradução de Regis Barbosa & Flávio R Kolhe, 2 ed., Vol I, Livro Primeiro, Tomo 1, pp-45-53.São Paulo, edição Nova Cultural.
- Marx, Karl;1989.*o capítulo VI: Inédito de O Capital*, tradução de Helena S de Faria e Maria Clara de Faria. São Paulo, editora Moraes.

- Matus, Carlos;1989. Fundamentos da Planificação situacional. In(org. F.J.Uribe Rivera)*Planejamento e Programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez/ABRASCO.
- McNeill,D. & Freiberg,P.;1993. *Fuzzy Logic*. New York, ed. Simon & Schuster.
- Merlau-Ponty, Maurice;1990. *Merlau-Ponty na Sorbonne: resumo de cursos*; tradução Constança Marcondes Cesar. Campinas/SP, editora Papirus.
- Morgan, Gareth; 1998. *Imagens da organização*, tradução de Cecília W Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, editora Atlas.
- Motta, Fernando C.P.;1987. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo, Livraria Pioneira editora, 14 edição.
- Morin,Edgar;1986. *Para sair do século XX*, tradução de Vera de A Harvey. Rio de Janeiro, ed. Nova Fronteira.
- Morin, E.;1995. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa/ Portugal, ed. Instituto Piaget.
- Neuhauser,Duncan;1972. The hospital as a Matrix Organizacion. In: *Hospital administration*. Washington/DC, Fall editions.
- Nogueira, Marco Aurélio;1998. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado*. São Paulo, ed. Paz e Terra.
- Onocko Campos, Rosana ;1998. *O planejamento no divã: análise de uma ferramenta na gênese de uma mudança institucional*. Campinas/SP, Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM/UNICAMP.
- Osborne, D. & Gaebler, T.; 1994. *Reinventando o governo: como e espírito empreendedor está transformando o setor público*, tradução de Sérgio F Guarischi & Ewandro Magalhães. Brasília, Mn. Comunicação, segunda edição.
- Osório, Luiz Carlos *et al.*; 1986. *Grupoterapia hoje*. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Platão;1996. *Diálogos: apologia de Sócrates*. São Paulo, editora Nova Cultural, coleção Os Pensadores.
- Rago, Luzia M. & Moreira, Eduardo F.; 1984. *O que é o Taylorismo?* São Paulo, editora Brasiliense, coleção Primeiro Passos.
- Rifkin, Jeremy; 1996. *El Fin del Trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*.Buenos Aires, editorial Paidós.
- Sader, Eder; 1988. *Quando novos personagens entraram em cena*. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Sartre, Jean-Paul;1963. *Crítica de la razón dialéctica*. Buenos Aires, editorial Losada, Vol II.
- Sennett, Richard;1988. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*; tradução de Lígia Araujo. São Paulo, ed. Companhia das Letras.
- Taylor, Winslow F;1960. *Princípios da Administração Científica*, tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo, editora Atlas.
- Tuablib,D.;1998. *Controle de qualidade total: da teoria à prática em um grande hospital*. Rio de Janeiro, editora Qualitymark.
- Testa, Mario;1989.Pensamento Estratégico em Saúde. In: (org. F.J.Uribe) *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez/ABRASCO.
- Testa, Mário;1995. *Pensamento Estratégico e Lógica da Programação: o caso da Saúde*, tradução de Angela M. Tijiwa. São Paulo, editora Hucitec/Abrasco.
- Testa, Mario;1997. *Saber en Salud: La construcción del conocimiento*. Buenos Aires/Ag., Lugar editorial.
- Thompson,E.;1987. *A formação da classe operária inglesa (volume I): A árvore da liberdade*, tradução de Denise Bottmann. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Thurow,L.;1997. *O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro, editora Rocco.
- Tosquelles, François;1994. "Escola de Liberdade"; In: *Saúde e Loucura*, n.4; p-p:85-128. São Paulo, editora Hucitec.
- Tratemberg, Maurício;1980. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo, editora Livraria Moraes.
- Uribe Rivera,F.J.;1989. *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez.
- Weber, M;1974. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, editora Zahar.