

- CAPÍTULO IV -

**MÉTODO PARA APOIO A COLETIVOS
ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO:
A CAPACIDADE DE ANÁLISE E DE INTERVENÇÃO**

APOIO INSTITUCIONAL PARA A CO-GESTÃO:

O Método a Roda (ou o MEAGE) é um método de apoio à co-gestão. Objetiva apoiar a produção de Valores de Uso e de Coletivos Organizados. Ou seja, ajudar a articular a produção de bens e serviços com a produção de Instituições, Organizações e dos próprios Sujeitos envolvidos com o processo. Neste sentido, é um método de Gestão.

É um método de apoio à co-gestão de processos complexos de produção. Foi elaborado a partir da leitura crítica de experiências e de textos tradicionais aos campos da Política (disputas e recomposição dos sistemas de Poder), do Planejamento (capacidade de pensar e de agir em função de objetivos, visando o futuro, mediante a elaboração de Projetos), da Análise Institucional (uma ramo da psicologia aplicada à coletivos) e da Educação Continuada (pedagogia). Conceitos oriundos destes campos foram analisados e reformulados segundo sínteses apresentadas nos Capítulos anteriores.

O método da Roda apoia, de modo simultâneo, a elaboração e implementação de Projetos e a construção de Sujeitos e de Coletivos Organizados.

Objetiva, centralmente, ampliar a Capacidade de Direção dos grupos, aumentando sua capacidade de Analisar e de Operar sobre o mundo (práxis). Para isto, trabalha com o conceito de capacidade de análise e de intervenção conforme exposto anteriormente.

O setting básico do método são os Espaços Coletivos. Qualquer modalidade de Espaço Coletivo: rodas humanas.

Em tese, o Método pode tanto ser auto-aplicável, quanto contar com a figura de um ou mais Apoiador Institucional. No primeiro caso, a direção e as Equipes auto-aplicariam o Método na co-gestão de sua próprias Unidades de Produção; no segundo seriam apoiados por agentes externos. Há vantagens e desvantagens em cada uma das situações. A presença de um Apoiador Institucional, em tese, implica sempre a possibilidade de controle sobre o grupo; por outro lado, facilita a abertura de linhas de comunicação truncadas (o papel de mediador) e amplia o leque de Ofertas que o grupo haveria de considerar e lidar (incorporação crítica de racionalidade e demandas estranhas à Equipe).

Há um problema de nomenclatura ainda não solucionado. A professora de saúde pública da Universidade de Ijuí/RS, Liane Righi, sugeriu, em um seminário (setembro de 1998), denominar ao agente que se utilize do método de "Apoiador Institucional". Isto porque esta função transborda os limites de todas as denominações sugeridas pela Teoria Geral de Administração para papéis assemelhados. Em geral, às pessoas que trabalham com alguma forma de apoio às Organizações, consultoria ou planejamento, denomina-se assessor, ou consultor, ou supervisor. No entanto, estas palavras não indicam a relação dialética que se estabelece entre Apoiador Institucional e Equipe apoiada: nem uma postura de passividade omissa (dos consultores), nem a pretensão de operar à

revelia dos grupos(supervisores). Nem apenas a elaboração de pareceres ou planos, nem a imposição de protocolos ou normas às equipes. Assessores de quem? Consultores do quê? E com que método? A tradição obriga esses especialistas a se reportarem à direção ou ao núcleo governante de cada Organização. Cargos de confiança da cúpula e não das Equipes ou das Unidades de Produção.

Em outro extremo, os que praticam análise institucional foram denominados de analistas ou supervisores institucionais; supondo-se, neste caso, ao contrário da tradição preservada pela racionalidade gerencial hegemônica, um contrato com as Equipes. No entanto, o nome analista sugere uma usurpação sobre quem faria as análises, se o Grupo ou o Analista; e supervisor remete muito diretamente à função de controle advogada pelo taylorismo.

Neste impasse, tem se adotado para quem trabalha com o Método da Roda a denominação de Supervisor matricial ou de Apoiador Institucional. Note-se que o Supervisor ou o Apoiador Institucional desempenham funções junto às equipes, ajudando-as na gestão e organização de processos de trabalho.

O Método Paidéia opera com o conceito ampliado de Gestão: função gerencial, política, pedagógica e “terapêutica”. Os Apoiadores Institucionais, ao contrário da tradição “das assessorias”, trabalham junto às Equipes ou às Unidades de Produção, ajudando-as com a construção de Espaços Coletivos. Espaços onde o grupo analisa, define tarefas e elabora projetos de intervenção. Neste sentido, o Apoiador compromete-se com a Equipes, a quem deve comunicar sua avaliações e achados, e não somente com a cúpula dirigente de cada Organização. É óbvio que cabe ao Apoiador Institucional trazer para dentro das Equipes diretrizes definidas nos níveis superiores de poder, bem como propiciar o exame e a análise do contexto externo ao próprio grupo: diretivas organizacionais e orçamentárias, diretrizes políticas, programas, indicadores de avaliação e, particularmente, a reflexão sobre interesses e necessidades do público externo à Organização. Os Apoiadores Institucionais, bem como outros assessores, para o Método da Roda, têm uma inserção matricial (na linha horizontal do organograma), devendo prestar contas de seu labor e divulgar seus julgamentos, em primeira instância, dentro da própria Equipe com a qual estejam trabalhando.¹

Seria ocioso, ainda que conveniente, repetir o adágio de que o Método trabalha com Coletivos em processo de organizar-se. Todos os procedimentos metodológicos sugeridos, portanto, pressupõem o trabalho em grupo, apostando na construção de espaços coletivos e em um sistema de co-gestão.

¹ Os conceitos de Unidade de Produção e apoio por Supervisão Matricial foram desenvolvidos em trabalhos anteriores: a saber, no livro *Reforma da Reforma: repensando a saúde* (Campos, GW; 1992); e *O anti-Taylor: sobre um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso* (Campos, GW; 1998).

A RELAÇÃO ENTRE O APOIADOR INSTITUCIONAL E A EQUIPE:

A relação entre o Apoiador e a Equipe é mediada por contratos. Conforme tradição da psicanálise e da análise institucional (Barembritt;1994) recomenda-se que o trabalho de co-gestão comece com a construção de contrato estabelecendo expectativas, objetivos, regras, método de trabalho e o que mais for necessário.

A construção de contrato produz a crença e a tradição de que as relações são móveis e que podem ser redefinidas. Um contrato se estabelece somente quando há sujeitos com grau relativo de autonomia. Em relações de poder desequilibradas, não há contrato mas apenas imposição de fatos consumados. Assim, começar pelo estabelecimento de contrato a ser revisto de tempos em tempos, conforme se mostre caduca ou ultrapassada as convenções antes acordadas.

No entanto, este tipo de procedimento não cria um espaço de comunicação sem conflitos ou ruídos. O contrato não elimina as diferenças de poder nem as diferenças de papéis, muitas vezes importantes para o adequado funcionamento do Coletivo. Daí a importância de uma série de procedimentos metodológicos necessários para que o efeito paidéia se cumpra.

Um desses procedimentos é o reconhecimento de que há transferência e contra-transferência entre a Equipe e o Apoiador. O conceito de transferência é originário da psicanálise e *“designa um processo pelo qual os desejos inconscientes se atualizam sobre determinados objetos no quadro de um certo tipo de relação estabelecida...”* (Laplanche & Pontalis;1992,p:514).

A aplicação desse conceito em co-gestão justifica-se na medida em que se reconhece que ela sofre a influência de processos inconscientes de circulação de afeto. Analisar estes fluxos, conhecê-los ainda que parcialmente, ajuda os grupos na composição de novos compromissos, contratos e projetos. No entanto, a utilização deste conceito exige algum cuidado e, pelo menos, duas adaptações: uma primeira, é resultante da sua utilização fora do quadro da relação analítica tradicional. Não que se esteja sendo pioneiro, já que diversos autores e clínicos já o utilizam em settings heterodoxos. Balint e a escola de Tavistock fizeram largo uso desse conceito na clínica médica, tanto para estabelecer diagnósticos dos casos, quanto para instituir projetos terapêuticos considerados convenientes (Balint;1984). Analistas de grupo também o adaptaram para pensar a relação que se estabelece entre o terapeuta e o grupo (Osório et al.;1986). No caso da co-gestão, estar-se-á valendo da transferência para se pensar alguns aspectos da relação entre Apoiador Institucional e a Equipe, bem como das relações internas à equipe e desta com o processo de trabalho, com a instituição e com figuras da sociedade.

Uma segunda adaptação apoia-se na crítica elaborada por Guattari ao entendimento, para ele restrito, da transferência tomada como um fenômeno em que protótipos infantis se repetiriam pela vida afora dos sujeitos. Ou seja, que o padrão de relacionamento pais/filhos se repetiria, segundo algum grau de atualização, quando o sujeito estivesse em análise. Um procedimento regressivo em essência. Para Guattari (1976) a transferência construiria padrões progressivos,

mutantes, de relação, ainda que guardando alguma referência ao passado, mas não somente ao triângulo edipiano. Assim, em um grupo haveria diversos sentidos possíveis para os processos de transferência e não somente entre o analista e os pacientes. Nesse sentido, não haveria sentido em se falar em contra-transferência para indicar a representação dos afetos entre o Apoiador ou analista e a Equipe ou grupo. Bastaria referir-se à transferência nesse ou naquele sentido.

Pois bem, com estas ressalvas, utiliza-se o conceito de transferência na co-gestão para indicar que há fluxo de afetos. Desejos, bloqueios, interdições, que cruzam os espaços coletivos sem que os envolvidos tenham plena consciência desses movimentos. Há, portanto, afeto e emoção nas relações que se estabelecem entre os membros de uma equipe, e destes com o Apoiador e vice-versa.

Reconhecer que há circulação de afeto é reconhecer que as pessoas em co-gestão se afetam, gerando incômodo, desafio, inveja, disputa, simpatia, mudança e ódio entre elas. Processos de produção de afetos em que as pessoas transferem às outras características estereotipadas, o que tende a criar padrões fixos de relação, os quais podem bloquear a co-gestão paidéia dos coletivos. Assim, reconhecer a existência desses processos, analisá-los com crítica e intervir sobre os significados transferidos é um poderoso recurso de gestão.

A transferência é um processo dialético, em que as partes influem sobre a construção do significado atribuído ao outro, ao Coletivo e ao resultado do trabalho. Examinemos primeiro, alguns modos predominantes de construção de transferência entre a Equipe e o Apoiador, conforme recolhi durante minha experiência como supervisor institucional:

- Transferência nula ou enfraquecida, quando há pouco afeto circulando. A relação entre o apoiador e a equipe tende a assumir um padrão burocrático. Há pouco investimento sobre o trabalho comum. As pessoas executam suas obrigações de modo automático. Por este motivo a neutralidade asséptica de um assessor pouco contribui com a co-gestão de um coletivo. Sua ação teria o efeito de um risco na água. Pareceres, planos, sugestões que se esquecem em gavetas da vida. Para fugir desse padrão de transferência o Supervisor obriga-se a estimular a esperança, às vezes, até “prometendo” coisas que o grupo deseja e não consegue construir sozinho. A demagogia é uma ameaça sempre presente. Para driblá-la a promessa do Apoiador deve prender-se principalmente a métodos de trabalho que ajudem o grupo em processos de co-gestão. Além dos métodos, atribuiu-se ao Apoiador o papel de produzir Ofertas que funcionem como Núcleos de Análise.

- Transferência manipuladora: há afeto circulando entre a Equipe e o Apoiador, mas ele se aproveita desse fato para produzir dependência. O Apoiador joga com o emocional dos apoiados, explorando a confiança com que foi investido, e traindo a esperança que ele mesmo ajudou a despertar. Isso se passa quando o Supervisor institucional não traz como Tema para análise os próprios mecanismos de transferência, permitindo que o grupo se aproprie do sentido e dos significados dos afetos em jogo, recompondo-os na prática. O Apoiador, ainda que inconscientemente, não favorece o exame crítico da relação de dependência que a Equipe criou

em relação a ele. Em geral, o dirigente ou o Apoiador é representado como sábio e poderoso (suposto de saber, conforme Lacan caracterizou o discurso de figuras referenciais ao Sujeito)(Dor;1989), capaz de evitar o erro e de driblar a morte. E se ele não apoia o desmonte da farsa, o grupo não convive com o inevitável da falha e da morte.

São as múltiplas formas de paternalismo, em que se delega poder a uma figura referencial e esta não devolve uma explicação sobre como se produziram suas qualidades ou sua experiência, capacitando os apoiados a se apropriarem delas na medida de suas possibilidades e interesses. Nesses casos, o Apoiador abusa da transferência que lhe é dirigida, ao invés de produzir condições para que o grupo se aproprie dela, modificando-a em sentido produtivo. A realização de uma obra é delegada ao líder, o direito ao gozo é delegado ao chefe e até a produção de delírio (expressão bruta do desejo) passa a ser monopólio do ser todo poderoso capaz de conduzir o coletivo à terra prometida.

Algumas metodologias de trabalho com grupo apostam deliberadamente na produção de dependência, estimulando um tipo de transferência expropriadora de autonomia do sujeito.

- Processo de transferência criador ou crítico: quando há investimento de afeto da equipe sobre o Apoiador – ele é investido com poder e encarna confiança e esperança, etc -, porém apoia-se nessa transferência coletiva para criar espaços protegidos em que o exame crítico dos afetos envolvidos seja possível, servindo como ponto de apoio para a elaboração e implementação de projetos do próprio Coletivo. Uma adequada utilização da transferência permite ao grupo atenuar a agudeza de suas contradições, diferenças e falhas, bem como amainar a dureza da concorrência decorrente de conflitos, antipatias e ambições desmesuradas; tudo em nome de que, com este sursi, com essa suspensão, estes sentimentos desagradáveis e ameaçadores poderão, pela primeira vez, serem tratados de forma suportável e, eventualmente, até pactuados segundo outra lógica. A presença do Apoiador como garantia de que o desvelamento de segredos ou de dificuldades do grupo não será utilizado para a destruição mútua. Isto se torna possível quando o Supervisor autoriza e, até mesmo, auxilia o grupo a, primeiro, experimentar analisá-los com uma perspectiva crítica sem que ocorra tragédias e rupturas inoportunas. Analisar sem desqualificar o criticado; admitir erros e falhas sem destruir a auto-estima.

O momento em que o grupo colocará a transferência na roda é imprevisível; entretanto a irrupção desse tema é um dos principais indicativos do sucesso de trabalho: o fator paidéia estaria funcionando.

UM MÉTODO CONSTRUTIVO: A ARTICULAÇÃO ENTRE INFORMAÇÃO, TEXTO, ANÁLISE E PRÁXIS.

O Método da Roda trabalha com a noção de que há simultaneidade entre a geração, a coleta e a análise de informações. Na seqüência, em função do interpretado toma-se decisões e se desencadeiam ações práticas, mediante a distribuição de Tarefas entre os membros de um Coletivo.

Assim, o Método sugere trabalhar-se com uma fusão de todos estes procedimentos, até por reconhecer que, espontaneamente, quando não há método a ordenar, a cada encontro(sessão), os Coletivos realizam quase todas as etapas do processo acima descrito. Ao invés da tradição de que primeiro se recolhem informações, depois se as analisam para conhecer, e depois ainda se tomam decisões, para o Método, praticam-se sínteses sucessivas que aglutinam, em cada ato, todas essas etapas. A cada rodada se buscam informações, se as interpretam e toma-se decisões, armando-se com esse procedimento um método construtivo de conhecimento e de intervenção sobre a realidade.

Em uma única sessão, de um ou duas horas de duração, e desde o primeiro encontro entre Equipe e Supervisor Institucional, elege-se algum Tema para trabalhar, junto escolhem-se informações sobre o assunto. Eleger é uma decisão que indica a existência de alguma interpretação prévia. Depois, o grupo as analisa e define Tarefas práticas. Note-se que essa fusão não é total, já que predomina esta ou aquela etapa sobre as outras conforme a fase e os problemas enfrentados por cada Equipe.

Na prática, critica-se a tradição do Planejamento de, primeiro, elaborar diagnósticos exaustivos (supostamente acabados), para depois compor um plano total e, somente depois, desencadear operações. Ao contrário, recomenda-se que o Projeto de cada Coletivo seja progressivamente construído. A cada volta do parafuso, a cada reunião há coleta de novas informações, análise e definição de ações práticas. A cada rodada procede-se a um exame crítico das dificuldades e sucessos verificados na implementação da Tarefa/operação definida na sessão anterior, agregando-se, a partir da identificação destas dificuldades, novos informações e novos temas à análise, estabelecendo-se, com este procedimento, a correção das Tarefas anteriormente projetadas. A co-gestão como uma roda: dupla roda, as pessoas assentadas, em roda, colegiados, e o processo girando como uma roda sobre superfícies lisas ou encarpeladas.

Essa prática reflexiva ajuda a equipe a encarar Temas antes considerados tabus, ou desagradáveis, que perdem em acidez e efeito desagregador vindo à baila como objetivos pragmáticos.

Na realidade, trata-se de adaptar para a co-gestão de Coletivos alguns aspectos da "técnica dos grupos operativos" de Enrique Pichon-Rivière(1988). No fundo, há uma preocupação comum entre estas metodologias de aproximar o saber (momentos de análise) do fazer

(compromissos com tarefas). Propiciando às Equipes tanto a oportunidade de mergulhar nos compromissos reclamados pelo cotidiano, quanto de subir em torre de marfim (a teoria) para daí contemplar o mundo e a si mesmos com certo distanciamento protetor.

Para o Método da Roda, portanto, desde o começo se analisa. Inicia-se um processo selecionando e interpretando informações sobre algum Tema, sejam estas informações dados, sintomas ou símbolos conforme as classificou Jakobson(1999). Depois, caso não se resvale para conclusões de estilo transcendental (dogmáticas ou definitivas), pode-se reconhecer a necessidade da coleta de novas informações. Assim, para o Método, a análise antecede e torna o diagnóstico possível. No começo já há alguma análise e escolha prévia, sem o que não se teria eleito aquele Tema (ou problema) e recolhido toda uma série de informações. Convém reconhecer explicitamente essa precedência. Convém porque, admitindo que assim funcionam os Coletivos, torna-se possível criar condições para que se comece uma tarefa analisando. E isto representa outra ruptura com a racionalidade gerencial hegemônica, que recomenda primeiro a elaboração de diagnóstico (planejamento normativo); ou, primeiro, a eleição de problemas; e depois a sua descrição e explicação. Isto tanto para a gestão estratégica como para a qualidade total (Falconi Campos; 1992), (Uribe Rivera; 1989).

Por outro lado considera-se que os Temas são os objetos sobre os quais o Coletivo se debruça. A eleição deste ou daquele Tema e de um conjunto de informações que o descreva, ou a escolha de problemas, já devem ser problematizadas. Isto é, examinadas criticamente. Ou seja, analisadas com cuidado.

Na realidade, toda e qualquer equipe conta com uma série de informações originárias de sua experiência, ainda que toscas e com sistematização precária. Utiliza-se pouco a informação produzida pela própria experiência do grupo. Em geral, a dificuldade de um Coletivo analisar não decorre da ausência de informação ou da dificuldade de se acessar dados; resulta, sim, de entraves políticos, organizacionais e subjetivos. O Método da Roda pretende atenuar ou contornar estes obstáculos, quer autorizando todo Coletivo a iniciar imediatamente o processo de co-gestão e de análise, quer estimulando mudanças na distribuição de poder. Com a criação de Espaços Coletivos se facilita a constituição de Sujeitos com capacidade crítica de análise. Na prática, então, ir desconstruindo os obstáculos estruturais, culturais e subjetivos à possibilidade de análise dos Coletivos.

De qualquer forma, já há análise antes da decisão de se buscar esta ou aquela informação, ou de se estruturar tal ou qual sistema de informação. Neste sentido, a análise não somente precede o diagnóstico, como também o orienta. Entre a infinidade de Temas e de dados possíveis de serem considerados, elege-se este ou aquele em função de preconceitos ou de noções pré-estabelecidas de forma autônoma ou heterômana. Considerar alguns Temas e algumas informações e não perceber outros, é um ato de interpretação, ainda quando seja quase automático, decorrente do peso maior do consagrado pelo uso (influência do instituído e, portanto, do hegemônico) ou de resistências internas aos Sujeitos. De qualquer maneira, primeiro se analisa

e se interpreta, ainda quando as análises sejam relâmpago (pouco elaborados e pouco reflexivos) e heterômanas, ou seja, decorrentes de escolhas comandadas pelo poder, ou por protocolos ou pela tradição.

De qualquer maneira, os temas e as informações são a matéria bruta sobre a qual se pode estabelecer alguma interpretação. É impossível interpretar se não se conhece alguma coisa sobre o assunto ou sobre o objeto em foco. Quando se realiza uma análise e uma interpretação é porque o Grupo já construiu um Texto² sobre o Tema em questão. Um texto que, em geral, é tomado como equivalente ao real; não haveria nem incorreções, nem complementações possíveis ou necessárias. De certa maneira os Textos que vão se instituindo tendem a adquirir um caráter transcendente, sagrado, superior a inteligibilidade dos grupos ou dos sujeitos.

Todo Texto é um sistema ordenados de signos. E a informação isolada de um contexto ou de seu Texto tem pequeno valor inerente. Poucos signos isolados falam por si mesmos e, mesmo quando informam, informam muito pouco(Saussure;1997). Isto apesar de que os signos transmitem sempre alguma mensagem objetiva, algum valor previamente(historicamente) acordado. Entretanto, a este significado objetivo (construído em perspectiva diacrônica, e desde fora do Sujeito ou do grupo), em geral, agrega-se outro significado construído pelo Sujeito ou pelo Coletivo em processos sincrônicos. Os Sujeitos modificam o significado de um Signo ao inseri-lo em um contexto particular, ou seja, em determinada relação com outros signos. Portanto, a interpretação de signos, ou a análise de qualquer conjunto de informações (texto), padece deste paradoxo inerente ao próprio processo do conhecer (Ricoeur;1990).

A tensão entre objetividade e subjetividade tem sido exaustivamente discutida por inúmeros pensadores (Merleau-Ponty;1990),(Ricoeur,1990), todavia, pretende-se resgatar, aqui, que analisar e interpretar implica esta dualidade, esta tensão permanente. Há signos mais presos à objetividade (indicadores numéricos, gráficos, símbolos, sinais convencionados, etc) e outros mais soltos (sintomas, imagens, metáforas), em que o Sujeito tem mais autonomia ao interpretá-los (Jakobson;1999). Alguns autores denominam de "significado" à interpretação de um signo construída historicamente e que, portanto, cairia sobre os Sujeitos como um dado de realidade externa a eles; e chamam de "sentido" à representação de um signo elaborada pelo Sujeito em uma dada situação(Testa;1997).

O Método da Roda trabalha com a hipótese de que as Equipes constróem, interpretam e modificam Textos com base nessa dialética. Há um Texto geral, há Textos temáticos, e há ainda Textos dessa ou daquela fração de cada Coletivo ou Organização. Já que os "leitores" também participam da composição do Texto. No caso, um Texto nunca será apenas um conjunto de informações representando, sem mediações, a realidade. Uma mescla, de dados objetivos e construção ativa dos sujeitos, essa é a natureza dos Textos.

² "Texto" utilizado com o sentido que lhe é atribuído pela hermenêutica: conjunto de signos articulado por um determinado Sujeito (individual ou coletivo). O Texto seria o "objeto" sobre o qual o investigador e os próprios Sujeitos poderiam interpretar seus saberes e práticas (Foucault; 1987), (Ricoeur;1990).

Como esse processo permanece velado, oculto, os grupos tendem a tomar um conjunto ordenado de informações como se fosse uma verdade revelada, quando se trata de uma perspectiva analítica entre outras possíveis. Assim, para as Equipes os Textos se congelam em significados transcendentais, cristalizados, que aparecem aos grupos como explicações acabadas e suficientes. Caberia ao Grupo examinar estes significados consagrados pela história, agregando-lhes outros sentidos. Neste movimento a mudança torna-se possível e, em certa medida, passível de ser administrada: preparada, planejada, etc.

O Método da Roda é tão-somente um instrumento para analisar a dinâmica dos Coletivos e intervir sobre o seu desenvolvimento a partir da composição e leitura de Textos, de sua Análise e Interpretação, elaborando-se com isto novos sentidos e significados que orientem o Agir concreto.

Considera-se que a Análise de informações organizadas em Textos ganha muito quando um grupo, que já fosse imediatamente também Ação, incluisse suas práticas entre os temas de reflexão. O Fazer antecedendo e sucedendo o Pensar. Pensar sobre a prática, todo o tempo. E abrir a prática às sugestões da teoria produzida pela análise.

ESCUATA, LEITURA E OBSERVAÇÃO PARA A COMPOSIÇÃO E ANÁLISE DE TEXTOS: TODA ESCUTA JÁ INDICA ALGUMA INTERPRETAÇÃO.

A Escuta do que falam os Sujeitos, ou a Observação do modo como agem, bem como a Leitura dos signos que produzem, são, todas, metodologias complementares para a Coleta de informações e composição de Textos. São procedimentos necessários para se compor um Texto. O Método da Roda aposta na capacitação das Equipes para que realizem essas três modalidades de coleta de dados: escutar, observar e ler, tudo isto para recolher signos e com isto ir compondo Textos.

Valeria perguntar-se sobre os modos com se faz a seleção de falas, ações e signos para se compor um Texto. Texto a ser analisado e interpretado. Na realidade, a composição de um Texto envolve procedimentos que vão além do simples recolhimento indiscriminado de informações. Em toda Coleta há sempre certo modo de seleção implicado. Esta proceder seletivo é que iria permitindo aos grupos a construção de Textos supostamente descritivos do mundo. E este proceder seletivo indica que houve uma análise prévia.

O termo Escuta tem sido empregado em psicanálise e conota a abertura, tanto do analista quando do sujeito em análise, para sinais e sintomas (signos) produzidos durante o próprio processo de tratamento e que remeteriam a eventos da história de vida do analisando (Laplanche & Pontalis; 1992). A análise institucional trouxe essa tradição para as instituições (Barembliitt; 1994). A racionalidade gerencial hegemônica não valoriza ou sequer considera esse tipo de procedimento. Por outro lado, valoriza a coleta direta de dados, informações recolhidas de documentos

construídos a partir de sistemas de informação. Leitura de dados sistematizados. Estes sistemas de informação obedecem ao padrão preconizado pela ciência positiva, e são regulados por manuais que orientam sobre distintas maneiras objetivas de se recolher dados – objetivo, em geral, significando uma suposta ausência de contaminação dos dados pelas opiniões dos envolvidos (Costa;1993). Nenhuma dessas duas tradições, no entanto, valoriza, a observação do que fazer cotidiano das pessoas. Os primeiros prendem-se ao discurso, outros a dados sobre estrutura, processos e resultados. A práxis dos sujeitos fica sempre indiretamente referida: ou sistemas de representação, ou sistemas indiretos de dados “objetivos”. A clínica e a antropologia criaram métodos práticos para observar o agir humano. Por que não adaptá-los à co-gestão? Por que as equipes não poderiam apropriar-se deles para enriquecer, com observação direta da práxis, os seus próprios textos.

Ora, para se lograr um processo ampliado de co-gestão³ haveria que se expandir o conceito de Escuta da psicanálise, bem como o de “dado objetivo” originário do positivismo. No caso, para o Método da Roda a Coleta de signos e de informações não se restringiria apenas às falas e representações dos Sujeitos. Sem dúvida, as discussões e elaborações discursivas do Coletivo e dos indivíduos que o compõem são fundamentais para a constituição de um Texto que possa ser publicamente analisado (pela Equipe, pelo Apoiador, por outras instâncias da Organização, etc). No entanto, é necessário ampliar o conceito e os métodos de coleta de informações. Assim, colher informações sobre a fala, mas também sobre o modo de operar, sobre o modo de produzir. Sobre a práxis, enfim, dos coletivos. Além disto, procurar conhecer dados objetivos sobre resultados, sobre o processo produtivo e sobre a estrutura.

Para isto valer-se da escuta dos sujeitos, da observação do agir e da leitura de documentos, incluindo como elementos a serem ouvidos, ou lidos, ou observados. Documentos, observação e registro de práticas, falas, tudo isto enriquece bastante o Texto a ser analisado e interpretado.

Freud valia-se da memória, dos desejos e das resistências do Sujeito, expressos em livre-fluxo, para compor um sistema de dados que orientasse o percurso do analisando e do analista. No caso de Coletivos Organizados, sugere-se combinar Temas e interpretações trazidos à baila pela fala espontânea das equipes, com outros registrados por meio de instrumentos construídos com esse fim específico(planilhas, planos, avaliações), ou que houvessem sido percebidos e considerados relevantes pelo Apoiador ou por outros atores (usuários de um serviço, diretores, supervisores, membros de outras equipes, etc). Um Texto redigido a múltiplas mãos, ainda que, em um dado momento, analisado e interpretado pelo Coletivo Organizado.

Outra novidade, portanto, do Método da Roda é a idéia de se colocar na roda, ou seja, de se analisar, de modo simultâneo, tanto as Demandas originárias do grupo (as quais compõem um Texto e interpretações auto-referentes), quanto as Ofertas (oferecimentos que modificarão o texto

e a interpretação auto-referida) provenientes do exterior. No caso, o Apoiador Institucional traz à baila Temas, com algum grau de elaboração, para que o Coletivo o examine e analise.

Inicia-se o trabalho pela Análise e Interpretação de Temas considerados relevantes, com dados e informações já existentes na Organização, para em seguida proceder-se à busca e elaboração de informações de qualidade mais apurada. Ou seja, se começa analisando o que já se está fazendo, com o conjunto de informações possível ou considerada necessária no momento. O processo de conhecimento e de correção das práticas seria sucessivo e sempre incompleto, ainda que objetivando produzir novos sentido e significados para os Temas em Análise.

Para o Método da Roda os termos Escuta, Observação e Leitura indicam a capacidade de se produzir informações e signos e de compô-los em um Texto que é colocado em análise para que daí resultem a tomada de decisão, a definição de tarefas, e a progressiva composição de um Projeto. É necessário produzir-se uma abertura na equipe para que consiga captar informações desde inúmeras fontes, compondo um Texto "mosaico" sobre os temas em foco.

MODALIDADES DE ESCUTA, OBSERVAÇÃO E LEITURA E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PRODUÇÃO E ANÁLISE DE TEXTOS E A MUDANÇA DE PRÁTICAS:

Tentando uma descrição do modo como são engendradas informações (escuta, observação e leitura), poder-se-ia trabalhar com quatro grandes modos de se analisar os dados compostos em textos: análise seletiva ou serial; análise saturada; análise ruído; e análise reflexiva.

- A análise serial ou seletiva elimina os aspectos contraditórios da realidade. É uma espécie de anti-análise. Nesse padrão de se fazer análise não há incorporação ao Texto de paradoxos, contradições ou conflitos. O Texto é produzido segundo uma perspectiva única e totalitária. Os critérios para compor discursos considerados válidos fundamentam-se em argumentos políticos, ideológicos, técnicos ou científicos. Esse estilo de selecionar signos é resultado de uma Escuta Serial.⁴ Mesmo havendo produção de informação, ela é selecionada, tomando-se para discussão e exame apenas Temas que não evidenciem oposição ao dominante, de maneira a proteger o instituído de críticas. Ou seja, não se recolhem dados que sustentem interpretação crítica aos sentidos e significados dominantes. Este tipo de Escuta formal não estimula a análise, nem a mudança de práticas, nem a crítica dos sistemas de referência do Grupo.

³ Processo ampliado de co-gestão refere-se ao cumprimento das quatro funções indicadas no Capítulo III: política, analítica, pedagógica e administrativa.

⁴ O conceito Serial foi tomado de Sartre, quando ele observou que grupos dominados tenderiam a um comportamento repetitivo; pouco reflexivo e pouco autônomo (Sartre;1963, 1995).

Uma das formas de desautorizar discursos ou a elaboração de Textos é interditar sua produção mediante o questionamento da competência dos Sujeitos para elaborá-los. Ainda quando, na prática, isto aconteça sem autorização, mesmo porque, o desejo, o interesse, ou a necessidade quase nunca esperam autorização para se expressar. Nesses casos, em geral, instâncias de poder procedem a releitura do Texto produzido e a uma nova interpretação do dito, agora mediante critérios pretensamente objetivos e técnicos. Assim, médicos, apoiados na clínica, resignificam a demanda de seus pacientes. Sanitaristas, assentados sobre a racionalidade dos riscos epidemiológicos, autorgam-se o direito de definir necessidades de saúde para a coletividade. Professores ignoram as dificuldades culturais, familiares e econômicas de seus alunos e inventam pedagogias principistas. Etcétera.

Não se defende uma passividade dos produtores (trabalhadores) diante da demanda por valores de uso. Ao contrário, argumenta-se que co-produzir necessidades é a base da Co-gestão e da democratização do poder. De qualquer forma, haveria que se fortalecer o poder de todos os Sujeitos envolvidos produzirem e interpretarem Textos, reduzindo as diferenças de poder entre as partes. Em geral, a distribuição de poder favorece as instâncias institucionais e, dentro dela, a cúpula em detrimento da base, os especialistas em detrimento do trabalhador comum; há acúmulo desigual de poder político, administrativo, econômico ou técnico (Testa;1995).

Quando há predomínio do interesse em conservar o poder apesar da existência de evidências em contrário, a análise tende a ser serial e seletiva, com poucas reflexões críticas e tendência ao conservadorismo.

- Outra variante do tipo anti-análise é decorrente da Escuta Saturada. Acontece quando as instâncias de poder não conseguem interditar a produção e circulação de informações, mas as fornecem em volume e dispersão tais que não é possível compor-se um Texto pelo excesso de dados. Gera-se tanta informação que os Sujeitos encontram dificuldade tanto para compor um Texto, quanto para analisá-lo de maneira autônoma ou produtiva (com construção de sentido). Nesse caso, é retirado do Coletivo a possibilidade de eleição analítica de prioridades. Analisar desde o começo, interpretar o mar de informações e eleger Temas significativos torna-se uma operação muito trabalhosa e quase impossível na prática. A imprensa faz isso diariamente e muitos processos participativos são abortados por não se conseguir elaborar uma agenda com prioridades: analisar e discutir e deliberar sobre tudo é impossível.

- O terceiro e quarto modos de Análise, a Ruído e a Reflexiva, realizam Escuta que acumula evidências que permitem o reconhecimento de paradoxos, contradições e de conflitos. O Texto construído não oculta a existência de falhas, problemas, lacunas ou de contradições; fornecendo, portanto, bases para o questionamento da legitimidade do instituído. A composição de um Texto com essas características, em geral, implica que ele foi redigido a diversas mãos, segundo demandas do Coletivos e oferecimentos de agentes externos. A análise, de saída, ao

invés de certezas duras, produz Aporias⁵. Somente com o amadurecimento da discussão seriam definidos modos práticos para se enfrentar o Tema. Note-se que essa postura aporética (de perplexidade e de abertura) é inicial, e não leva necessariamente ao imobilismo desde que se a enfrente com a definição de modos práticos para se operar. Esse reconhecimento de contradições ou conflitos pode produzir dois movimentos: um de paralisia diante da crise e outro de enfrentamento reflexivo da dificuldade.

Na Escuta Ruído os problemas e conflitos aparecem como um incomodo tão grande que a possibilidade de serem analisados é pequena. A Escuta provoca tanto incomodo que há condenação do sintoma ruidoso e desejo urgente em eliminá-lo pela dissonância que provoca na harmonia institucional ou na auto-estima dos Sujeitos. A força dessa rejeição(ruído indica uma coisa estranha, dissonante, a ser eliminada) dificulta o reconhecimento da complexidade das relações e das coisas consideradas problemáticas, quase sempre envolvendo contradição e complementariedade entre elas. A principal característica deste tipo de Análise é que ela não estimula a implicação dos agentes com Tarefas⁶ concretas.

A Escuta propiciaria uma Análise Reflexiva quando possibilitasse a construção de Textos complexos, que incorporassem tantos os aspectos polares como os complementares de um dado fenômeno; criando bases para a mudança tanto de práticas, quanto dos sistemas de valores do Grupo. Ou seja, a Escuta Reflexiva permite a construção de um Texto e de um modo de analisar que produz conhecimentos sobre os mecanismos de produção de fatos e posturas, tanto daqueles dependentes de fatores internos, quanto de fatores externos ao grupo, permitindo construir-se projetos de intervenção sobre o real.

Ao Apoiador Institucional resta estimular modos de escuta e de Análise que facilitassem posturas reflexivas, o que implica em descobrir os modos de produção das coisas e dos fenômenos, e em descrever aspectos contraditórios e complementares de cada tema. Note-se, contudo, que em toda Organização há traços de Escuta Serial, Saturada ou de Ruído.

Mario Testa desenvolveu a noção de que as contradições e conflitos poderiam ter um uso positivo ou negativo. O uso negativo estaria relacionado a dificuldade de comunicação (no sentido harbemasiano do agir comunicativo), gerando neurose e agressão entre indivíduos, e anomia e repressão na sociedade. O uso positivo permitiria a constituição de atores individuais e sociais, no sentido com que o planejamento imprimiu ao termo ator: capacidade de influir na história (Testa;1997).

Esta visão reforça uma tese central ao Método Paidéia: a noção de que a existência de contradições e conflitos entre desejos, interesses e necessidades de Sujeitos, Grupos, Coletivos e Organizações é inevitável. Cabendo à política, à gestão ampliada, ou à psicologia, não mais do

⁵ Aporia: "*Uma perplexidade grave. O método socrático de levantar problemas sem fornecer soluções é por vezes chamado de método aporético*"(Blackburn, Simon - Dicionário Oxford de Filosofia, 1997, pp-18).

que fornecer recursos (teóricos e metodológicos) para que os Sujeitos logrem analisá-los e cogeri-los de maneira positiva; exatamente com o sentido indicado por Testa. Somente uma Escuta capaz de captar conflitos e propiciar uma Análise Reflexiva seria capaz de realizar esta dupla operação, tanto reconhecer e interpretar as contradições, quanto inventar práticas e projetos que assegurem o seu desdobramento positivo.

FATORES QUE INFLUENCIAM A CAPACIDADE DE ANÁLISE E DE AÇÃO DE UM COLETIVO:

A Análise de dados e sua interpretação nunca é um processo puramente objetivo, que possa ser realizado sem o envolvimento dos Sujeitos. Neste sentido, o Método da Roda reconhece limites para a capacidade de produzir verdade por meio dos chamados métodos objetivos ou científicos. Questionando também as instâncias organizacionais especializadas que produzem diagnósticos com ar de verdade absoluta. Os relatórios financeiros e orçamentários; a avaliação com julgamentos baseados em indicadores numéricos, etc. Não se afirma sobre a inutilidade dessas instâncias ou desses estudos. Ao contrário, chama-se a atenção para o limite das verdades produzidas. Estes Textos, porque são textos também, devem ser também analisados e reinterpretados pelos Coletivos Organizados; ou seja, pelos agrupamentos encarregados de operar sobre a realidade. Para isto é fundamental estabelecer-se um intercâmbio de Textos entre as diversas instâncias, internas ou externas à Organização. Textos financeiros, epidemiológicos, pedagógicos, etc, sendo analisados pelas equipes de trabalho e o resultado de suas reflexões e de sua prática retornando aos especialistas. Compor Textos mosaicos, bricolagens.

Do ponto de vista da co-gestão, sugere-se que esse exercício de análise de Textos, elaborados ou não segundo perspectiva técnica ou objetiva, ocorra nos Espaços Coletivos. E que a produção de interpretações envolva todo o Coletivo Organizado. Poder interpretar é condição de liberdade.

Produzir Espaços Coletivos para que os Grupos expressem e analisem e reconstruam suas metas, objetivos e representações (maneira como investem signos de sentido e significado). Para isto combinar dois métodos de trabalho: um que valoriza a análise da demanda do próprio grupo; por meio da "associação livre" escutar e interpretar, conforme o sugerido pela psicanálise e pela análise institucional (Lourau;1995). Ao mesmo tempo, produzir situações que obriguem o Coletivo a se pronunciar sobre metas, objetivos e representações oriundos de outras instâncias (método de Análise da Oferta). Ou seja, trabalhar tanto com Temas diretamente relacionados ao

⁶ O conceito de Tarefa esta sendo utilizado com o sentido que lhe foi atribuído por Pichon-Rivière (1988), comprometimento do grupo com ações práticas voltadas para resolver conflitos e atingir objetivos projetados. No caso de Escuta Serial ou Escuta de Ruídos o grupos permaneceriam em pré-Tarefa.

Objeto de Investimento eleito e construído pelo Grupo, como com Temas decorrentes do contexto social.

A Capacidade Analítica de um grupo depende de um conjunto de fatores. Raramente o empecilho principal é a falta de informações ou de dados. Os obstáculos subjetivos, políticos e ideológicos costumam ser mais importantes do que dificuldades resultantes de falhas nos sistemas de informação. Em geral, na maioria das Organizações costuma haver mais Informação do que Análise e Interpretação. Há bloqueios subjetivos, políticos e administrativos à passagem da leitura da informação à sua interpretação. A Escuta em grupos costuma ser precária⁷, tanto quanto as tentativas de explicação para signos e sintomas. Neste sentido, o acúmulo de informações nem sempre redundam em construção de novos sentidos e significados para as coisas ou para as relações sociais. Na ausência de reconstrução de significado, o Agir tende a repetir-se de forma burocrática e estereotipada. A escuta seletiva, saturada ou ruidosa estimulam o agir alienado. A mudança dos Sujeitos e das Organizações depende também da ruptura de antigos sentidos e significados. É difícil seguir tolerando um esquema de poder que perdeu sentido. É mais fácil investir-se contra aquele autoritarismo que significa o cotidiano de modo antagônico à maioria. Trabalhar para a reconstrução de sentido e de significados é condição necessária, mas não suficiente para sustentar processos de mudança.

Analisar e interpretar, portanto, estão sendo tomado com a aceção de atribuir-se sentido e significado às coisas e fatos. Sentido e significado, ao mesmo tempo. Buscar o que há de objetivo e de externo aos Sujeitos analisadores em cada fato e misturar isto com o desejo, o interesse e projetos destes mesmos e de outros Sujeitos. Assim, o Método de análise em Roda exige tanto o exame cuidadoso das demandas das equipes, quanto o reconhecimento e análise de demandas, impressões e opiniões de outros atores sociais; bem como ainda o estudo de dados coletados da forma mais objetiva possível: diagnóstico de situação; comparações estatísticas ou descritivas entre experiências semelhantes em distintas épocas ou localizações; etc.

Por outro lado, implica que estes dados produzidos com um grau importante de exterioridade aos Sujeitos analisadores sejam interpretados à luz de um sistema de valores (diretrizes; prioridades; conceitos técnicos, políticos e éticos) acordado entre os membros do grupo que se pretenda Sujeito ou Operativo. Um Coletivo Organizado para a Produção constitui-se na medida em que logra produzir-se com capacidade de análise e com potência para agir. O modo prático para se examinar (analisar) a consistência do sistema de valores dos Coletivos é submetê-lo ao teste da realidade, ou seja, utilizá-lo na apreciação do mundo ao mesmo tempo em que se critica sua capacidade de explicar este pedaço de mundo e sua potência para instrumentalizar a ação sobre esta mesma realidade.

⁷ Há extensa literatura sobre estes interditos em grupos. Não-dito, defesas inconscientes, agir comunicativo, etc, são alguns conceitos utilizados para explicar a dificuldade interpretativa e operativa dos Grupos (Osório et al., 1986),(Lapassade;1989).

De novo a dialética: somente é possível interpretar algo se se admitir a utilização de categorias analíticas e de conceitos sintéticos como veículos para orientar a interpretação. Ao mesmo tempo, somente a partir do reconhecimento dos limites destas categorias e conceitos - limites indicados pelo seu confronto com dados inexplicáveis da realidade - se consegue reconstruí-las, recompondo-se com isto o sistema de valores e de referência dos Sujeitos e Grupos.

Nesta linha, jamais haveria dado de realidade que não pudesse receber outros significados. Nem haveria método de análise ou sistema de categorias que não merecessem ser revistos e reconstruídos. O importante seria sempre aproximar-se da realidade de forma crítica, ou seja, armados com categorias de análise e de interpretação previamente construídas. Categorias que procurassem refletir a história e o compromisso com valores sociais, políticos e éticos. Assim, interpretar tanto as informações, quanto os métodos e categorias. E intervir sobre a realidade, permitir-se o direito à experiência prática, ainda quando sempre haja aspectos, zonas de não-saber.

Vale enfatizar: analisar primeiro, e fazer diagnóstico depois, sim; mas também, desde o começo, agir. Operar sobre a realidade e sobre a dinâmica grupal desde as primeiras interpretações, explicitando claramente o compromisso do grupo com determinadas mudanças, ou tarefas, ou operações. Pensar e fazer, de modo que a experiência prática contribua para reconhecimento dos limites, das falhas e dos sentimentos conscientes e inconscientes.

Na realidade, o Método da Roda sugere uma unidade dialética (paradoxal) entre a práxis, a reflexão e a capacidade de escuta e de análise. Escuta e reflexão tanto sobre a atividade prática, quanto sobre aquela de auto-interpretação. No caso, não importam muito as técnicas ou temas empregados para desencadear estes processos. Importa tão-somente que os temas eleito funcionem como objeto de investimento para o grupo. Importa também a perspectiva com que se administrem estas técnicas ou ferramentas. Sem dúvida, há técnicas normativas, quase impermeáveis a qualquer manipulação que permita um seu uso mais "analítico" (no sentido freudiano), ou "sintético" (no sentido kantiano), ou "comunicativo" (em uma perspectiva habermasiana) ou "construtivista" .

O que se está enfatizando é que processos de escuta, análise, interpretação e intervenção operacional podem ser equacionado desde distintos lugares (espaços coletivos) ou desde diferentes desenhos instrumentais (recursos metodológicos). Grupo de análise institucional, conselhos ou colegiados de gestão, oficina de planejamento, ou de avaliação de programas, todos estes espaços poderiam ser utilizados para atingir-se o objetivo analítico, interpretativo e operativo acima proposto.

A noção de Paidéia seria, portanto, a construção de Sujeitos mediante a sua própria práxis social e a reflexão sobre ela desde distintas perspectivas de discurso.

ANÁLISE DE OFERCIMENTOS: UMA LIGAÇÃO DOS SUJEITOS COM O MUNDO.

Análise significa dividir em partes. Separar com o objetivo de conhecer o processo, ou fenômeno, ou Sujeito ou o Objeto em questão. Neste sentido, analisar é buscar um esclarecimento ou um desvelamento do interno. Saber sobre a coisa-em-si. Kant demonstrou o limite da análise quando opôs "juízo analítico à juízo sintético" (Kant;1996).⁸

Quando Freud construiu a psicanálise ele criou um método que produz conhecimentos sobre o Sujeito a partir da narrativa e das elaborações do próprio Sujeito. Neste sentido, poder-se-ia afirmar que a análise freudiana é um método para extrair o que já existiria, em potencial, dentro do próprio Sujeito. O analista e todo o dispositivo analítico, tomando esta concepção em toda sua radicalidade, seriam nada mais do que um caminho, um canal, que facilitasse, ou desse contingência, à fala e ao autoconhecimento do Sujeito em análise. Mais parceiros do que co-produtores.

Ora, nesta perspectiva fica bastante claro que o limite da análise estaria no Sujeito mesmo. Impossível extrair-se dele o que ali já não estivesse inscrito em potencial. Registrado de maneira latente. Neste sentido a análise trabalha o interno, obviamente em sua relação com o externo, mas seria excessivo atribuir à análise o objetivo de co-produzir necessidades sociais. Um método de análise tradicional objetiva tão-somente reconhecer e lidar com desejos, com o modo como o sujeito lida com as outras pessoas e com o mundo.

A única Oferta que um analista ortodoxo faria ao seu cliente seria o Método para ajudá-lo a se autoproduzir. O que já não é pouca coisa! Observa-se, aqui, apenas, que não faz parte dos métodos analíticos agregar Ofertas outras, além do que um certo método para se produzir autoconhecimento. Não caberia ao analista trazer Ofertas de soluções alternativas, modelos ou valores que não aqueles do Sujeito.

A Análise Institucional não se propõe tarefa distinta desta do freudismo. A Análise Institucional sugere uma metodologia que desvele(evidencie) o que já estaria inscrito (ainda de modo inconsciente, ou latente, ou sob a forma de resistência ou de desejo) em Grupos ou em Instituições. A maioria dos analistas chega a sugerir como objetivo de sua prática o desenvolvimento da capacidade de auto-análise nos grupos (Lapassade;1989),(Guattari;1988),(Lourau;1995).

⁸ Rosana T. Onocko (1998), em sua investigação intitulada "O Planejamento no Divã", utilizou, de forma criativa, categorias em pares analíticos e em pares sintéticos para interpretar o planejamento como instrumento de mudança institucional.

Ora, isto cria um problema complexo, referente tanto à reconstrução dos Sujeitos e dos Coletivos, quanto à reformulação de sua práxis. O ponto de apoio principal destes dois Métodos é o interno dos Sujeitos ou Grupos. De externo admite-se apenas a interferência de um Método voltado para a auto-análise.

No entanto, o conhecimento não termina no limite onde acabam os Sujeitos ou Grupos. Para além da experiência existencial de cada um, em geral, há a maior parte do mundo e da vida! A noção de Oferta em psicanálise e em análise institucional é, portanto, muito restrita. No entanto, do mundo externo, além de um método para a auto-análise, poderiam advir outras possibilidades de apoio ao Sujeito e ao Grupo: por exemplo, o conhecimento sobre novas formas de existência, ou de organização social, ou sobre novos sistemas de valores, etc.

Há uma tradição entre os analistas institucionais de valorizar a análise da Demanda das equipes e grupos. Lourau, assim resumiu este acervo:

"O conceito de demanda social, usado tanto pelos psicanalistas (por exemplo, Tosquelles) quanto pelos sociólogos da educação (Passeron) e pelos epistemólogos (por exemplo, Herbet), foi utilizado... para designar um elemento essencial no funcionamento de grupos, a saber, o conjunto de fatores que atuam sobre o desejo com a finalidade de encobri-lo ou de revelá-lo em uma linguagem. A dimensão coletiva, juntamente com a dimensão da linguagem, é própria da demanda"(Lourau;1995;pp-194).

Há uma discordância entre o Método da Roda e a análise institucional quanto a relevância que a dimensão coletiva tem na produção de demandas. No texto de Lourau, bem como em outros analistas, há quase que uma anulação do papel do Sujeito quando da expressão da demanda, as pessoas seriam como que agarradas por um processo social, que as "obrigaria" a demandar alguma coisa de alguma forma. Para um método dialético, o Sujeito sempre modularia, em alguma medida, este fluxo coletivo, singularizando-o em maior ou menor grau.

Há ainda diferença quanto a importância da "dimensão linguagem", o Método da Roda se propõe a considerar tanto a linguagem como as ações dos sujeitos demandantes. Para estes teóricos caberia ao analista de grupos estimular que as pessoas descrevessem e interpretassem seus desejos ligados à instituição em foco; para o Método da Roda além desse recurso caberia estimular que os grupos observassem suas próprias demandas e práticas bem como a de outros agrupamentos.

Os analistas institucionais demarcam como igualmente importante os "encargos sociais" resultantes destes desejos e dos sentimentos e demandas a eles ligados. Ou seja, que implicações para o grupo adviria da negação ou do reconhecimento operacional (prático) deste conjunto de desejos, estruturados como um sistema de demandas dirigidos aos próprios Sujeitos ou ao público externo? A diferença entre demanda e encargo é um recurso analítico importante. Alguém demanda uma consulta médica, quando, em realidade, procura escapar da morte e do sofrimento; outro procura o médico simplesmente porque estaria carente de atenção ou de espaço para convivência: a demanda é a mesma, os encargos distintos.

Creio tratar-se de uma adaptação à situação coletiva de uma das diretrizes fundamentais da psicanálise. A saber, a orientação de que o fio da análise é dado, centralmente, pela dinâmica, consciente ou inconsciente, do próprio Sujeito analisado. Entretanto, enfatizam o fato de que esta demanda do Sujeito ou do Grupo é produzida por Ofertas prévias, que lhe iriam conformando um certo modo de ser. Por este motivo, a análise institucional sugere proceder-se também a uma *“análise da oferta específica que estaria moldando a demanda dos grupos”* (Barembliitt, 1992; pp.-68).

O Método da Roda, novamente, concorda discordando: a demanda não seria moldada apenas pela oferta dirigida ao Sujeito, mas por um processo dialético composto tanto por ofertas dirigidas às pessoas, quanto por desejos e interesse gerados pela própria dinâmica dos Sujeitos. Novamente, anula-se a influência e o papel do Sujeito quando se o imagina inerme frente às ofertas do mercado ou de outras instituições. O Método da Roda propõe-se também a realizar uma ampliação do modo com que se efetua a "análise da oferta, do encargo e da demanda". Primeiro, não se considerando somente o passado, o que determinou ou estruturou determinado perfil de demanda; mas também articulando-se (produzindo-se durante o Apoio Institucional) a Oferta deliberada de novos temas e discursos; de novos métodos de análise ou de organização; bem como de exemplos e experiências relacionados ao caso analisado. Enfim, oferecer para análise e consideração do Coletivo olhares distintos daquele hegemônico na Equipe, e que provoquem contraste e contribuam para abalar as verdades transcendentais e, portanto, inquestionáveis de cada instituição.

Para o Método da Roda, estas Ofertas não seriam apresentadas como objetos transcendentais e, portanto, não analisáveis; mas como sugestões passíveis de serem assimiladas de modo crítico. Ou de maneira antropofágica, fazendo-se uma referência explícita ao método que os modernistas brasileiros imaginaram para se relacionar com a cultura universal sem perder suas raízes nacionais (Rezende; 1993).

Assim, ao se esbarrar em pontos cegos, ou em esquemas reiterativos, ou com temas proibidos ou sagrados, ou com assuntos explosivos, todos indicativos de impasse, adotar-se-ia a "terapêutica" de se produzir um Oferecimento para estimular a análise: a sugestão de um tema para análise, um relato de caso, uma informação, ou um esquema teórico alternativo, que permitissem a abertura de janelas (vazios com visão para fora, para o externo) por onde o grupo poderia recompor desejos, interesses e projetos.

Desta maneira, estar-se-ia contribuindo para atenuar a cegueira ou a resistência das equipes diante de impasses organizacionais ou decorrentes de sua própria dinâmica de funcionamento. Situações inibidoras da capacidade de análise e da implementação de Tarefas. Impasses, em geral, indicam bloqueios subjetivos ou políticos, objetivos impossíveis ou pontos de vista distintos. Pontos de vista que seriam examinados, analisados e interpretados, para posteriormente serem combinados com o saber e demandas da própria equipe, permitindo outra

forma de operar sobre a realidade. Fuga da reiteração com apoio da cultura e do saber "estrangeiro"(Guattari & Rolnik;1993).

O "saber estrangeiro", a descoberta de novos valores ou o reconhecimento da necessidade de apoio externo representam, todos, passos importantes para a construção de um processo Paidéia, em que a autonomia dos Sujeitos não dispensa mestres, supervisores, analistas, aliados, críticos, momentos de síntese entre a análise do interno e do externo. Ao contrário, a autonomia se caracterizaria não pela eliminação de qualquer relação de dependência. Situação imaginária e utópica. Mas, sim, pela capacidade dos Sujeitos entrarem e saírem de situações, de instituições ou de teorias em que experimentaríamos distintos graus de dependência e de influência mútua. Sujeitos autônomos seriam, em tese, mais capazes para lidar com relações de dependência e para administrar conflitos de forma positiva para si mesmo e para o coletivo. Ainda quando estivessem atuando em situações complicadas pela desigual distribuição de poder, ou de saber, ou mesmo de afeto entre as pessoas envolvidas. Ou seja, na maioria dos casos. Raramente se verifica igualdade de poder, ou de saber ou de afetar-se, não se podendo, portanto, esperar pela instituição automática de um igualitarismo impossível para, somente então, operar-se em sistema de co-gestão. A habilidade e força interna dos Sujeitos poderiam reequilibrar inúmeras destas situações. A co-gestão ao estilo Paidéia trabalha com este objetivo. Não o de criar um igualitarismo inosso, aborrecido e repressivo das diferenças entre os Sujeitos; mas o de produzir arranjos organizacionais(espacos coletivos) que rodem (de rodar, de fluir), escapando da reiteração e, portanto, da burocratização. Grupos e sujeitos habilitados a operar com conflitos, contradições e diferenças de modo mais equânime. Menos neurótico e mais justo.

O Método da Roda combina o método analítico (centrado no Sujeito), com recursos que capacitem o Coletivo a também examinar aquilo que for sendo ofertado desde distintos "ofertadores", inclusive também a partir do Apoiador Institucional. Ou seja, trabalhar com a idéia de que Ofertar informações, ou perspectivas distintas, ou categorias de conhecimento, ou teorias, ou modelos, tudo isto, também desempenha um papel importante na reconstrução da subjetividade e da práxis dos Sujeitos.

No entanto, cuidar para que esteja assegurado ao Sujeito possibilidade de analisar estas Ofertas de maneira crítica. O que significaria, recebê-las de maneira reflexiva, com autorização para decompô-las (analisá-las), investigando sua origem e forma de funcionamento. Parte da Oferta poderia ser assimilada e, obviamente, alterada (reconstruída) neste mesmo processo de análise. Uma "antropofagia"⁹ estimulada das Ofertas. Parte da Oferta seria assimilada e outra rejeitada, depois de criticada e transformada em dejetos (Rolnik;1996).

De qualquer modo, estar-se-ia reservando ao Sujeito e ao Coletivo o papel de centro julgador (analisador), mas estar-se-ia admitindo que caberia ao Apoiador (ou a outros agentes externos) sugerir ângulos distintos para mirada do objeto de análise, bem como aportar outros

modelos, categorias e experiências. De um enfoque de objeto centrado no Sujeito, incluir-se-iam também aspectos externos considerados relevantes por outros atores sociais.

Esta invasão do externo, sugerida pelo Método da Roda, não se resume à expansão do objeto a ser analisado. Seria importante haver também, concomitante, uma expansão dos critérios, categorias e valores orientadores das interpretações elaboradas pelo Coletivo ou pelos Sujeitos.

Resumindo, o trabalho de Apoio Institucional oferece novos temas que mereceriam exame, sugere novos critérios de julgamento, outros modelos, políticas, etc. No entanto, não os apresentando como imposição incondicional, mas como experiências a serem analisadas e incorporadas de forma crítica (antropofágica).

NÚCLEOS DE ANÁLISE E OFERTAS ALTERNATIVAS DE SÍNTESE:

Um Núcleo de Análise é um tema objeto de reflexão de um Coletivo. Se, em virtude desse processo, se produz uma Síntese, então ele teria sido capaz de produzir análise reflexiva e desencadear Tarefas em um Coletivo. Os Núcleos de Análise funcionam como provocação analítica para que as Equipes signifiquem elementos da realidade (elaborem sínteses) e desencadeiem ações práticas (operacionais) de intervenção. Esses Núcleos de Análise são produzidos por várias fontes:

- a maioria, talvez, resulte da própria dinâmica social e institucional e caiam sobre as equipes sem aviso prévio (têm a aparência de coisas espontâneas);
- outros são gerados pela própria Equipe;
- outros ainda resultam de ação deliberada de agentes externos.

No dois primeiros casos, ou a fala automática (relativamente livre) dentro da equipe, ou acontecimentos inusitados (que se destacam na prática rotineira) constituem-se em Núcleos de Análise. Algum agente externo pode também produzir temas de análise, alguma provocação deliberada para a análise do coletivo. Supervisores institucionais, assessores, analistas, avaliadores, planejadores, gerentes ou pessoas de outras equipes, usuários, movimentos organizados. Ou mesmo dados advindos de normas, programas e planos elaborados em outras instâncias, tudo isto, geram Ofertas que poderiam ser incorporadas como Núcleos de Análise, capazes de produzir Sínteses Alternativas. No fundo, esses Oferecimentos podem ser canalizados para estimular a fala e também a ação prática reflexiva entre os trabalhadores.

Núcleos de Análise corresponderiam, portanto, a Temas oriundos da dinâmica institucional, ou da própria demanda das Equipes ou serem a ela Ofertados. As Sínteses Alternativas equívalem ao que Walter Benjamin conceituou como sendo "imagem dialética", e resultariam de

⁹ Antropofagia no sentido em que apareceu no "Manifesto Antropofágico" de Oswald de Andrade (Rezende;1993).

processos de construção de imagens cristalizadas a partir da história e da experiência concreta de sujeitos concretos. A partir da análise de Temas ou de conjuntos temáticos, os Grupos abririam possibilidade para a reconstrução de seus sistemas de referência (imagens dialéticas) e de suas práticas concretas. A produção de Síntese Alternativa amplia a possibilidade de agregação de novos valores ao modo de pensar e de operar dos Sujeitos. Esses Oferecimentos, desde que incorporados criticamente pelos Coletivos, funcionam como categorias auxiliares que ampliam a capacidade de análise e de intervenção dos Grupos e dos Sujeitos. Ou seja, estas Alternativas de Síntese modificam a reflexão, induzindo as Equipes a examinar temas não tocados espontaneamente.

A metodologia de raiz analítica é menos intervencionista do que o Método da Roda, imprimindo um ritmo cuidadoso para que as Equipes elaborem suas defesas, resistências, representações e metas. No entanto, quer na vida política ou na institucional, o tempo próprio de elaboração dos grupos não coincide com aquele das urgências administrativas, assistenciais ou políticas. Nestas situações os Apoiadores Institucionais (bem como, gerentes, supervisores e a própria equipe) não poderiam se dar ao luxo de trabalhar apenas com a dimensão terapêutica do tempo (tempo necessário para que sujeitos e grupo elaborem seus conflitos segundo dinâmica auto-referida), devendo ser introduzido na análise elementos considerados essenciais ao contexto (princípio de realidade), reforçando e apoiando as Equipes para que descubram modos de enfrentar ou de contornar estas pressões externas, assumindo compromissos sustentáveis, e negociando (adiando) ou derrotando pressões consideradas impossíveis ou inconvenientes de serem assumidas.

Qual é a função destes Núcleos Temáticos de Análise e da produção de Síntese? Supondo que a capacidade reflexiva se produzisse em ondas, os Núcleos funcionariam como pedras atiradas na água. Vale ressaltar falhas nessa metáfora: ao contrário do exemplo natural, eles nem sempre provocariam ondas concêntricas e regulares. Algumas vezes, mesmo após a construção de um Núcleo de análise ou o Oferecimento de uma Alternativa de Síntese, a superfície analítica das Equipes permanece lisa, como se não fora tocada. Em outras, provocar-se-iam distúrbios improdutivos, desarmônicos, e, assim, sucessivamente. Ou seja, trata-se de uma metáfora imperfeita. De qualquer forma, supõe-se que estes Núcleos e estas Ofertas de Síntese poderiam funcionar como indutores de determinadas reflexões e como estimuladores de determinados tipo de intervenção do grupo sobre a realidade.

Os analistas institucionais se valem do conceito de “analisador artificial ou espontâneo” para nomear “dispositivos” que explicitem a existência de conflitos e indiquem caminhos para resolvê-los (Barembliitt;1994). Pois bem, novamente a polêmica quanto a passividade do Sujeito. No caso atribui-se ao dispositivo (ou ao analisador) um poder quase transcendente de alterar o sujeito. Essa é diferença entre Núcleo de análise e Analisador: o agente analisador, para o primeiro, é o sujeito; o núcleo temático quando muito estimula e cria condições propícias para a

reflexão; o analisador é o sujeito, o grupo e não o fato ou o acontecimento conforme sugerem alguns analistas institucionais.

Tanto os Núcleos como as Ofertas de Síntese estão construídos segundo Valores, que compõem uma trama indicativa de um projeto. Em geral, estes projeto assentam-se, em distintas proporções, sobre os dois pilares básicos de qualquer Organização: o da produção de valores de uso que atendam a necessidades sociais, e o da reprodução dos agentes e das organizações. O Método da Roda assume o compromisso social com a produção de Valores de Uso, porém tendo um cuidado especial com a construção de Sujeitos e de Coletivos com capacidade de análise e de intervenção. Bem como com a produção de autonomia tanto para os trabalhadores de uma dada Organização, como também para usuários que dela se utilizem: pacientes, educandos, comunidade, opinião pública, etc. A Tarefa permanente da educação continuada: Paidéia!

MAPA DE NÚCLEOS TEMÁTICOS DE ANÁLISE PARA ORIENTAR INTERVENÇÕES EM COLETIVOS:

Um roteiro sem caminhos pré-fixados. Talvez uma "cartografia" no dizer de Guattari(1993), com pontos de passagem mais do que itens organizados segundo uma hierarquia rígida. A forma de percorrê-los variaria conforme a situação: algumas rotas escolhidas pelo próprio grupo, em conformidade com os temas demandados pela própria equipe; outras ofertados por agentes externos. Estes pontos de passagem seriam alguns Núcleos Temáticos de Análise. Temas a respeito dos quais se construiria Textos a serem analisado, para se produzir novas Sínteses(construção de imagens dialéticas), sínteses potentes para desencadear ações práticas. A genealogia dessas Sínteses depende absolutamente das equipes e da Oferta a elas dirigida. Se um dado Núcleo Temático não aparecer no processo de gestão ampliada (nas oficinas, discussões, elaboração de planos, sessões de supervisão institucional), o Apoiador Institucional iria trazendo-os à baila conforme a conveniência de cada caso. Conveniência que seria avaliada segundo a necessidade de se resolver problemas na produção de bens ou serviços, ou impasses na construção de Sujeitos ou relativos à própria sobrevivência da Organização.

Em uma perspectiva esquemática, seria válido, portanto, organizar estes Núcleos em dois grandes Campos: um relativo à produção de valores de uso, e outro à co-produção de sujeitos e de coletivos. Valeria ressaltar que há inúmeras imbricações (limites imprecisos) entre estes dois Campos, o que comporia quase que um terceiro espaço, em que o processo de trabalho e a constituição de sujeitos e coletivos se cruzariam.

Com certeza, a lista de Núcleos oferecida a seguir não esgota a possibilidade de inclusão de outros Temas. Ao contrário, um dos Indicadores de qualidade Paidéia (demonstrativo de que haveria construção de "Grupos Sujeitos") estaria na capacidade das próprias Equipes produzirem

novos Núcleos de análise e de reconstruírem novas Sínteses com base em Oferecimentos, demonstrando que se apropriaram do Método e que desfrutariam de relativa independência dos Apoiadores Institucionais e de outros agentes externos.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE DOS NÚCLEOS TEMÁTICOS:

A análise dos Núcleos temáticos seria uma tarefa coletiva, envolvendo toda a equipe de uma Unidade bem como seu Supervisor institucional ou outros agentes que se fizerem necessários.

Do ponto de vista didático poder-se-ia realizar a construção e análise de um Texto a partir de duas perspectivas, uma sincrônica e outra diacrônica, conforme ensinou Saussure(1997).

Para a perspectiva sincrônica interessa a descrição do modo como funciona e se articula um dado Coletivo Organizado para produção. Trata da estrutura de uma Organização ou de uma Unidade, da relação entre suas partes e do seu modo de funcionamento. Neste caso, a história não importa muito. Importa o modo de funcionamento e o modo de operar de um Coletivo. Um padrão de análise com base na teoria de sistemas. Um estudo sobre o presente, sobre a distribuição de poder, sobre as normas, projetos, etc. Uma análise desse estilo pode ser dinâmica, ainda que não dialética. O movimento reconhecido é somente aquele do sistema operando e não o do tempo histórico. Em gestão esse tipo de conhecimento pode ser útil para descrever fluxogramas, identificar entraves e inadequação no processo de trabalho.

A perspectiva diacrônica é aquela preocupada com a genealogia, com o modo de se produzir coisas, pessoas e instituições. Genealogia e história. O modo como se produz. Modo como são produzidas representações, disputas, conflitos, relações de poder, projetos, planos, bens e serviços; a potência ou impotência dos Sujeitos e Coletivos. Exige Textos mais elaborados e categorias de análise dialéticas. Na prática, as Equipes combinam essas duas perspectivas conforme a necessidade e sua capacidade de elaboração.

Para o Método da Roda as duas vertentes são necessárias para um adequado processo de análise e gestão de Coletivos Organizados para a Produção. A vertente sincrônica gera conhecimentos pragmáticos, indispensáveis quando da ação prática. A diacrônica conhecimentos estratégicos, fundamentais para orientar a elaboração de planos e projetos que objetivem mudanças; bem como sínteses críticas, essenciais para a reconstrução dos Sujeitos e do Coletivo.

MAPA DE NÚCLEOS TEMÁTICOS PARA ANÁLISE E ELABORAÇÃO DE SÍNTESE:

CAMPO DA PRODUÇÃO DE VALORES DE USO

1-OBJETO DE TRABALHO:

- compromisso/responsabilidade
- acesso e critérios de inclusão e exclusão.

2- EQUIPE, PRÁTICAS E MEIOS DE TRABALHO:

- núcleo e campo
- processos de trabalho
- (combinação de práticas e de recursos)

3-RESULTADO:

- *Produtos: bens ou serviços com valor de uso(eficácia)*
- reprodução da organização: eficiência e legitimidade social*
- constituição de sujeitos: realização pessoal e Obra.*

4-OBJETIVOS:

- produção valores de uso e atendimento à necessidades sociais*
- constituição de Sujeitos e de Coletivos.*

5-SABERES(MODELO TEÓRICO CONCEITUAL)

6-DIRETRIZES e VALORES

7-OFERECIMENTOS - *análise da oferta e elaboração de novas sínteses.*

8- TEXTO E CAPACIDADE DE ANÁLISE

- interditos e ocultos*
- temas mais trabalhados*
- *demandas*
- conflitos/contradições*
- resistências*
- tipo de escuta.*

9-OBJETO DE INVESTIMENTO e IDEAL DO GRUPO

10-ESPAÇOS COLETIVOS

- relações de poder*
- *tomada de decisão*
- função administrativa, pedagógica, analítica e política.*
- métodos de gestão.*

11-CAPACIDADE DE INTERVENÇÃO:

- formação de compromisso e capacidade de construção de contratos

- relação com o contexto e com outros Coletivos e Instituições

-coeficiente de autonomia, capacidade de direção, de composição de interesses (composição de blocos), elaboração e implementação de projetos/planos.

CAMPO DA PRODUÇÃO DE SUJEITOS E DE COLETIVOS

ALGUMAS ORIENTAÇÕES PARA USO DO MAPA:

1-Objeto de Trabalho: A análise desse Núcleo Temático objetiva, em primeiro plano, examinar a adequação entre o recorte do objeto de trabalho e o valor de uso que se pretende produzir. Também ajuda o grupo a perceber qual o limite do compromisso social assumido, indicando um certo padrão de responsabilidade assumido pelo Coletivo. Isto porque o objeto de trabalho recortado sofre influência do objetivo ou da missão. A consequência, o objetivo, produzindo um seu suposto antecedente, o objeto sobre o qual irá se trabalhar para a produção de valores de uso.

Na área de prestação de serviços, em que o objeto de trabalho são sujeitos (pessoas), o objeto é também um indicador de critérios de inclusão e de exclusão. Assim, um centro de saúde que eleja a saúde como seu objeto de trabalho, com certeza, tenderá a descuidar-se da doença como objeto prioritário de intervenção. Obrigando doentes a dirigirem-se a outros serviços que tomem a doença como o objeto de intervenção: hospital e pronto-socorro. A redução do objeto de saber e de prática da medicina à doença que atinge um corpo também reduzido à sua dimensão biológica, empobrece o compromisso da clínica com as dimensões subjetivas e sociais dos processos saúde e doença. Há, portanto, uma relação entre objeto e padrão de responsabilidade, o que do contexto um Coletivo assume como sendo sua tarefa está indicado no próprio exame dos limites do seu objeto de trabalho.

A análise do objeto de trabalho ajuda as equipes a quebrarem preconceitos que bloqueiam a capacidade operativa dos Coletivos. Uma equipe de um hospital alegava-se impotente para reorganizar o modelo de atenção porque estaria pressionada por uma demanda excessiva oriunda da invasão de casos externos à região pela qual era responsável. Estudado o perfil da população atendida, verificou-se que essa invasão não correspondia a mais do que 5% dos atendimentos, buscando-se, então, em outro lugar as dificuldades realmente existentes para que o grupo conseguisse reorganizar o modelo de gestão e de atendimento ao público. Outra equipe declarava-se sobrecarregada porque a maioria de seus pacientes teria uma pulsão de morte muito

pronunciada, o que quase impossibilitaria projetos de reabilitação. Examinada uma amostra da clientela verificou-se que a desistência de viver estava presente em não mais do que 20% dos clientes e que os demais demonstravam bastante desejo de prosseguir vivos.

Finalmente, vale observar que a análise e intervenção sobre o que seria o objeto de trabalho mais adequado deve obedecer também à racionalidade decorrente da realização pessoal dos trabalhadores: neste sentido, procurar adequar o recorte de objeto adequado à produção de determinados valores de uso com o objeto de investimento dos Sujeitos. O desafio de aproximar-se objeto de trabalho do objeto de investimento dos Sujeitos trabalhadores: a base para a construção de alguma Obra.

2-Processo de trabalho: o trabalho em equipe, e a organização de práticas e de recursos: Há uma infinidade de metodologias que podem ser empregadas para descrever o processo de trabalho. A qualidade total introduziu várias modalidades de fluxograma, que permitem acompanhar (descrições sincrônicas) a organização do trabalho. Vale ressaltar que essas descrições exaustivas nem sempre contribuem para a análise e elaboração de sínteses alternativas e definição de tarefas: informação saturada. Parece mais conveniente destacar-se aspectos do processo de trabalho, Temas relevantes, e trabalhá-los de modo cumulativo. E, com o tempo, ir montando um desenho do modo como se articulam práticas e recursos. Este tipo de procedimento tem sido denominado de descrição do modelo de produção de bens, ou de modelo da atenção quando no campo dos serviços (educação, saúde, etc). O importante é ir corrigindo aspectos que dificultem a produção de valores de uso ou a constituição dos sujeitos.

A aplicação dos conceitos de Núcleo e Campo de responsabilidade dos profissionais que integrem um processos de trabalho de caráter interdisciplinar tem funcionado como um dispositivo útil para analisar o trabalho em equipe.¹⁰ Permitindo que se supere, na prática, a aporia de quando se admite que todo saber e todo campo de prática são interdisciplinares, mas que ainda faria sentido operar-se com identidades profissionais e de papéis. Nem a geleia geral de que todos fariam tudo, agentes sem distinção ou especificidade, nem a progressiva fragmentação do processo de trabalho decorrente da especialização burocrática. O Núcleo de responsabilidade de cada profissional indica uma identidade: o compromisso com certo saber e com um conjunto de práticas e de tarefas. O Campo, um ampliação situacional do Núcleo, orientada pela necessidade de se cumprir objetivos acordados em um dado contexto, ou seja, a definição de Campo depende da existência de recursos (financeiros, técnicos, humanos, etc). A co-gestão do Campo e Núcleo é uma forma de assegurar, na prática, o trabalho interdisciplinar, discutindo e recompondo, de modo permanente, a distribuição de encargos e a circulação de saber dentro de uma Equipe. A co-gestão do Campo e do Núcleo dos vários papéis profissionais coloca na Roda o saber

¹⁰ Ver artigo “Subjetividade e administração de pessoal: modos de gerenciar trabalho em equipes de saúde”(Campos;1997), que relata a aplicação dessa metodologia.

monopolizado pelos especialistas, a negociação das responsabilidades e o encargo de tarefas; democratizando, em decorrência, o poder.

3- Avaliação de Resultados: Oferecer às Equipes a possibilidade de debruçar-se sobre os resultados do próprio trabalho é um recurso importante para quebrar eventuais cristalizações do grupo. Existem métodos objetivos para se medir resultados: oferecer evidências realistas às equipes é um poderoso instrumento para produzir análise. Se a medida dos resultados pode ser relativamente objetiva, a avaliação dos indicadores encontrados depende de critérios de julgamento acordados. Critérios esses definidos a partir de valores. Valores que também podem ser criticados e modificados pelo Coletivo ou por instâncias externas a ele. Fazer essa separação é importante.

Para o Método haveria três linhas de resultados possíveis: uma relativa à produção de valores de uso (avaliação de eficácia, os produtos atenderam a necessidades sociais?); outra, à sobrevivência da organização (há eficiência, legitimidade social e política?); e uma terceira, à constituição de Sujeitos (há realização pessoal e profissional, e produção de Obras?).

Vale ressaltar a freqüente confusão entre Objetivos e Resultados. Na prática, eles nunca coincidem e a comparação do pretendido (objetivo) com o alcançado (resultado) resulta útil para alterar tanto o projeto, quanto a forma com que se trabalha.

4- Análise temática dos Objetivos: O Método modifica em dois sentidos a noção de Objetivo (Missão): primeiro trazendo o tema para debate e análise, ou seja, admite que os Coletivos devem construir seus próprios Objetivos; segundo, admitindo o desdobramento das finalidades de toda instituição em dois grandes campos: o da produção de valores de uso (bens ou serviços) que atendam a determinadas necessidades sociais e o da constituição de Sujeitos e Coletivos. A construção processual e participativa de objetivos é um dos elementos importantes na conformação de um Coletivo.

5 e 6 - Análise e reconstrução dos Saberes (Modelo Teórico Conceitual) e do Sistema de Valores:

Um Modelo Teórico Conceitual representa uma síntese entre o sistema de conceitos e o de valores adotados pelas Equipes de cada Instituição. Funciona como indutor de julgamentos e fornece os elementos para elaboração dos projetos e orientação da práxis dos Coletivos. Uma teoria nunca se refere apenas a elementos objetivos, incluindo também julgamentos de valores socialmente construídos.

Adorno(1995) definiu Teoria como sendo uma constelação de valores e de conceitos ou noções, recortados de forma arbitrária de um conjunto de possíveis muito mais amplo. Neste sentido, para ele, as Teorias teriam, em sua constituição (genealogia), uma certa analogia com as constelações, nomeadas e compostas segundo uma composição de critérios singulares do

astrônomo e outros mais gerais, dependentes das circunstâncias de época e do estado da arte (Jameson;1997).

Estes Sistemas Teóricos produzem Modelos de atuação (modos e métodos para organizar os processos de trabalho e de gestão) bastante subordinados aos seus princípios fundamentais. Criando um campo paradigmático de práticas tendente a cristalizar-se em disciplina ou em corpo rígido (Bordieu; 1992). Uma Teoria hegemônica legitima um conjunto de conceitos e de valores, articulados em Modelo e Métodos de atuação prática, desautorizando aos trabalhadores a incorporação de novos conceitos ou valores. Nesse caso, a Teoria e o Modelo tendem a se elevar acima dos Sujeitos concretos, determinando-lhes, a priori, julgamentos e escolhas.

É possível estabelecer-se uma certa analogia entre o modo de funcionamento de uma Teoria e de um Sistema de Valores com a noção de Superego descrita por Freud, bem como a de Episteme utilizada por Foucault para analisar a genealogia da clínica e de outras práticas sociais. O Superego operaria de maneira inconsciente e com certo grau de autonomia do Ego, formar-se-ia desde estágios primitivos (superação do complexo de Édipo) e tenderia a formar-se a partir de identificações e introjeções de valores e da tradição parental. O Superego seria um sistema com duas instâncias parciais, o *ideal do ego*, que encarnaria modelos de conduta e de personalidade, e uma outra de caráter mais crítico e produtora de proibições (Laplanche & Pontalis,1992). Aderir a Valores e a um Modelo Teórico - uma aquisição tardia das pessoas – não corresponde a constituição do Superego; o que se comentando são as semelhanças do modo de operar destas duas estruturas. Os Valores e os Modelos Teóricos, uma vez hegemônicos em um Instituição, tendem a funcionar com certa autonomia dos grupos, operando de maneira transcendental e levando os Sujeitos a julgarem com severidade e compulsão toda a realidade a partir daquele referencial autorizado pelo Modelo Teórico e pelo Sistema de Valores.

O Modelo passa a funcionar, então, como um ideal do grupo, derivando dele, e não necessariamente do exame crítico da prática, os objetivos, projetos e métodos de trabalho. Esta adesão aos Modelos Teóricos resulta tanto de ações conscientes (discurso racional), quanto de motivações inconscientes, que continuam atuando ao longo dos anos também de modo inconsciente, sem que os grupos consigam explicar a rigidez de seus dogmas teóricos ou conceituais.

Seria impossível imaginar-se qualquer prática que não se baseasse em Modelos Teórico de atuação, cair-se-ia em um agir errático. O que se pretende enfatizar aqui é a importância de se lidar com estes sistemas de referência de forma mais ou menos crítica, sempre confrontando-os com princípios de realidade, com novas necessidades e com desejos dos sujeitos e dos coletivos, descobrindo, a partir destas comparações, falhas e vazios do Modelo antes considerado guia modelar. Daí, a importância de analisá-los de forma deliberada, zelando pela construção de marcos orientadores da prática, mas sempre tomando um certo distanciamento destes mesmos marcos.

Rosana Onocko(1998) examinando o Serviço de Saúde Cândido Ferreira encontrou que as Unidades de Produção (equipes de trabalho) elaboravam seus planos influenciados por dois conjuntos de *diretrizes* (diretriz foi o termo empregado pela autora para designar isto aqui denominado de Modelo teórico de atuação): um proveniente das doutrinas da reforma psiquiátrica e do movimento antimanicomial brasileiro; e outro oriundo das sugestões de reforma dos modelos de gestão e de atenção à saúde sugeridos pelo movimento em Defesa da Vida. Verificou-se que estas “diretrizes” ora funcionavam como pontos de apoio, ora como sistemas opressores da criatividade das Equipes. Em algumas situações, chegavam a dificultar a adaptação dos grupos a imposições do contexto. Uma bíblia, um guia, e um discurso opressivo, ao mesmo tempo. De qualquer maneira, um sistema de conceitos e de valores tomado de forma dogmática, estática e transcendente. Quase sempre colocado fora de julgamento. Uma instância de orientação e de julgamento jamais submetida a reavaliação ou reconstrução. Uma estrutura, portanto, colocada acima dos Sujeitos, dos desejos ou das necessidades sociais.

Por outro lado, observa-se que o Modelo teórico-conceitual é, freqüentemente, a instância que autoriza a eleição de problemas a serem enfrentados. Algumas vezes promovendo a interdição de certos assuntos, que não seriam sequer mencionados; e outras, impondo a abordagem de alguns temas em detrimento de outros. Na realidade tanto a escolha de prioridades teóricas e operacionais, quanto a definição de campo de responsabilidade (recorte de objeto de trabalho) dependem bastante do marco teórico-conceitual. Certa feita, trabalhando como apoiador institucional de uma equipe de saúde mental que operava com a Psiquiatria Médica como referência, observei que sequer fazia parte das cogitações do grupo o tema da cidadania reduzida de seus clientes. O seu campo de responsabilidade incluía assegurar a sobrevivência física e alívio sintomático dos pacientes. Projetos de reabilitação psicossocial não eram sequer mencionados. Isto definia um certo tipo de aproximação destes profissionais em relação aos seus pacientes. Determinava-lhes recortes nas perguntas que faziam ao "objeto".

Por outro lado, supervisionando outra equipe, que adotara a Reforma Psiquiátrica como Modelo, observei que o tema central de suas preocupações era comprovar que “*louco também era gente*”. Esta diferença de diretriz implicava na eleição de problemas a serem examinados e nas soluções, inclusive clínicas, imaginadas.

Neste sentido, os métodos de gestão, os modelos pedagógicos ou de planejamento que partem do exame de problemas, sem uma reflexão crítica sobre o Modelo Teórico Conceitual, tendem a realizar uma eterna reflexão sobre o mesmo, caso não logrem colocar em cheque o sistema de referência (Modelo Teórico Conceitual) que gerou aquela eleição de problemas e não outra.

7 e 8 – Oferecimento, Construção do Texto e Capacidade de Análise:

O Método da Roda trabalha com a noção de Oferecimento; ou seja, que se ofereça aos Coletivos Organizados, de maneira sistemática, elementos que os auxiliem a analisar e a operar

sistemas de co-gestão. Dados indicativos de necessidades sociais, história de outras experiências, enfim estímulos para que o grupo reconstrua a sua própria prática. Há uma infinidade de linhas possíveis de Oferecimento, todas objetivando provocar análise e fornecendo elementos para que o Coletivo interprete e atue para além de seu próprio limite.

Um Oferecimento se diferenciaria de uma imposição ou de uma ordem porque admite a possibilidade - o direito e o dever - do grupo analisar o imposto (oferecido?) pelo contexto. Analisar, não desconhecer o dado de realidade, abrindo-se com isto múltiplas possibilidades de se lidar com a imposição, que, em princípio, induziria um modo estereotipado de reação. Uma imposição é um limite, um condicionamento, uma regra. Um Oferecimento são também mandados externos, vindos de fora do Coletivo, mas que o grupo receberia submetendo-os à análise crítica, para daí descobrir formas intermediárias para lidar com aquilo que, em princípio, aparecera como um determinante absoluto.

A Capacidade de Análise constitui a base sobre a qual se constróem Grupos Sujeitos (com coeficientes de alienação relativamente pequenos) e Sujeitos com autonomia e responsabilidade. Qual Sujeito estaria apto a expressar (significar) o que seriam Valores de Uso ou necessidades para os outros? A partir de que racionalidade se definiriam os compromissos com objetos e objetivos? A partir de que lugar de força se distribuiria o produzido? Em torno destas questões estrutura-se o Poder. O poder de definir o sentido primário da produção de bens e serviços, bem como o de verdades e de sentidos para as coisas.

Uma maneira de atenuar o predomínio da função controle sobre a de autonomia sem provocar o caos é, portanto, operar em Coletivos Organizados com o conceito de Oferecimento, contribuindo com isto para a ampliação de sua capacidade de análise. A recomendação de que as Ofertas não sejam ignoradas representa o momento de controle do Método da Roda; a possibilidade de análise crítica, o fator autonomia. Examinar e aprender a lidar de forma produtiva com a "oferta" que é dirigida ao Coletivos desde outros atores ou de distintas esferas institucionais. Assim, uma equipe de saúde, o que lhe viria sendo "ofertado" pelos usuários? Apoio político e ação social em defesa dos serviços públicos, por exemplo. Ou, ao contrário, clientes infantilizados, a espera de proteção paternalista. E de um governo? Consideração, sobre a forma de carreiras e salários adequados? Ou desprezo e manipulação? O quanto de cada uma destas "ofertas" não estaria sendo introjetadas pelas equipes de forma acrítica e inconsciente? O quanto da desconsideração governamental não estaria sendo incorporada à auto-estima das equipes? O quanto de carência e incapacidade internas às equipes não estariam sendo projetadas de maneira paranóica em outros segmentos, nos usuários, enfermos ou estudantes, ou familiares?

Os métodos de coleta de informações, construção de texto e de tomada de decisão, bem como formas para reconhecer e lidar com contradições e conflitos, com resistências à análise e tomada de decisão, todos estes assuntos foram descritos acima, sendo indicado sua importância para o Método da Roda.

9, 10 e 11 – **Objeto de Investimento, Espaços Coletivos e Capacidade de intervenção:** todos estes Núcleos Temáticos foram bastante discutidos ao longo do trabalho, valeria ainda ressaltar que sua inclusão no Mapa refere-se à idéia de as equipes intervindo ativamente sobre sua constituição. Assim, analisar e construir Objetos de Investimento e Espaços Coletivos, alterando os fluxos de afeto e as relações de poder entre dirigentes, líderes, equipe (operadores) e usuários. Do mesmo modo, investir na ampliação da capacidade de elaboração crítica e de definição, implementação e acompanhamento de Tarefas. Investir na ampliação do Coeficiente de autonomia e da Capacidade de direção: capacidade de compor e articular interesses e reconhecer necessidades de outros atores, bem como identificar dados estruturados (instituídos), analisar o contexto e compor mapas de correlação de força (distribuição de poder), elaborando Projetos de mudança do instituído. Procurar tornar explícitos os mecanismos de geração de potência e impotência do Coletivo.

Uma roda, esse trabalho: voltar ao princípio do fim.

BIBLIOGRAFIA:

- Adorno, Theodor W.;1995. *Sobre Walter Benjamin*, org. Rolf Tiedeman. Madrid, ed. Cátedra.
- Balint, Michael;1984. *O médico e seu paciente e a doença*, tradução de Roberto Musachio. Rio de Janeiro, ed. Livraria Atheneu.
- Barembliitt, Gregorio;1992. *Compêndio de Análise Institucional*. Rio de Janeiro, editora Rosa dos Tempos.
- Blackburn, Simon;1997. *Dicionário Oxford de filosofia*, consultoria edição brasileira Danilo Marcondes, tradução Desidério Murcho et al. Rio de Janeiro, Zahar editora.
- Bordieu, Pierre;1992. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo, editora Perspectiva.
- Campos, Gastão W.S.;1997. Subjetividade e administração de pessoal: modos de gerenciar o trabalho em equipes de saúde. In: (org. Emerson Merhy & Rosana Onocko Campos) *Agir em Saúde*. São Paulo, editora Hucitec.
- Da Costa, Newton;1993. *Lógica indutiva e probabilidade*. São Paulo, editora Edusp/Hucitec.
- Dor, Joël;1989. *Introdução à leitura de Lacan: o inconsciente estruturado como uma linguagem*, tradução de Carlos Eduardo Reis. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Foucault, Michel;1987. *Niezsche, Freud & Marx: Theatrum filosoficum*, tradução de Jorge Lima Barreto. São Paulo, ed. Princípio.
- Gadamer, H.;1997. *Verdade e método: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Guattari, Felix; 1976. *Psiconálisis y transversalidad: crítica psioanalítica de las instituciones*. Buenos Aires/Ag, ed. Siglo XXI.
- Guattari, Felix; 1988. *O inconsciente maquínico: ensaios de esquizo-análise*, tradução de Constança M Cesar. Campinas/SP, editora Papirus.
- Guattari, Felix & Rolnik, Suely; 1993. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Jakobson, Roman;1999. *Linguística e Comunicação*, tradução de Izidro Blikstein & José Paulo Paes. São Paulo, ed. Cultrix.
- Lapassade, Geroges; 1989. *Grupo, organizações e instituições*, tradução de Henrique Augusto de A Mesquita. Rio de Janeiro, editora Francisco Alves.

- Laplanche & Pontalis; 1992. *Vocabulário da Psicanálise*, sob direção de Daniel Lagache, tradução de Pedro Tamen. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Lourau, René; 1995. *A análise institucional*, tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis/RJ, editora Vozes, segunda edição revista.
- Kant, Immanuel; 1996. *Crítica da razão pura*, tradução de Valério Rodhen e Udo B Moosbrugger. São Paulo, editora Nova Cultural Limitada, coleção "Os Pensadores" .
- Merleau-Ponty, Maurice; 1990. *Merleau Ponty na Sorbonne: resumo de cursos; 1949-52*; tradução de Constança M Cesar. Campinas/SP, editora Papyrus.
- Osório, Luiz Carlos et al; 1986. *Grupoterapia hoje*. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Onocko, Rosana T; 1998. *O Planejamento no Divã: análise de uma ferramenta na gênese de uma mudança institucional*. Campinas/SP, Tese de dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Medicina Preventiva e Social da Faculdade de Ciências Médicas da UNICAMP.
- Pichon-Rivière, Enrique; 1988. *O processo grupal*, tradução de Marcos Aurélio F. Velloso. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Rezende, Neide; 1993. *A semana de arte moderna*. São Paulo, editora Ática.
- Ricoeur, Paul; 1990. *Interpretação e ideologia*. Organização e tradução de Hilton Japiassu. Rio de Janeiro, ed. Francisco Alves.
- Rolnik, Suely; 1996. Esquizoanálise e Antropofagia. In: *Cadernos de Subjetividade*, São Paulo, n.4.p:83-94.
- Saussure, Ferdinand; 1997. *Curso de lingüística geral*, tradução de Antônio Chelini, José Paulo Paes e Izidoro Blikstein. São Paulo, ed. Cultrix, vigésima edição.