

PAIDÉIA E GESTÃO: Um ensaio sobre o Apoio Paidéia no trabalho em saúde  
PAIDÉIA AND MANAGEMENT: AN ESSAY ABOUT HOLDING IN HEALTH WORK

gastão wagner sousa campos – 2001/2003

Summary: This essay presents a management function named Paidéia Holding. It is about a methodology able to increase the capacity of health teams and managers to deal with complex situations. A constructive conception is suggested to build plans, therapeutics projects and evaluation of health care. With that purpose, resources of power, knowledge and emotion are analyzed and used.

Key words: Health management; management functions; public health.

Resumen: Este ensayo presenta una función gerencial original denominada Soporte Paidéia. Se trata de una metodología constructiva para ampliar la capacidad de análisis y de intervención de equipos y gerentes de salud en situaciones complejas, y en la elaboración de planes, proyectos de intervención sobre procesos salud-enfermedad individuales o colectivos, y evaluación de acciones de salud. Esta metodología considera los efectos interactivos de los recursos de poder y de conocimiento, como así también los efectos de los afectos sobre el trabajo y la gestión en salud.

Palabras claves: Gestión en salud; funciones gerenciales; salud pública.

**SOBRE O CONCEITO DE APOIO:**

O Apoio Paidéia é uma postura metodológica que busca reformular os tradicionais mecanismos de gestão. Não se trata de uma proposta que busque suprimir outras funções gerenciais, mas de um modo complementar para realizar coordenação, planificação, supervisão avaliação do trabalho em equipe. Em geral, estas funções são exercidas com

um importante grau de distancia entre os executores das funções de gestão e os operadores de atividades finais.

Em resumo, se poderia afirmar que o recurso de Apoio procura escapar à tendência comum de varias escolas de gerencia que intervêm sobre os trabalhadores e não de maneira interativa com eles. Na realidade, se considera que o saber gerencial não escapou à tendência predominante em ciência de supor uma relação quase asséptica entre aqueles que exercem funções de condução e os executores de tarefas. Uma reiteração da separação entre o sujeito do conhecimento e do poder e o objeto a ser conhecido e manipulado (1,2).

O Apoio parte da pressuposição de que as funções de gestão se exercem entre sujeitos, ainda que com distintos graus de saber e de poder.

Por outro lado, assume que todo trabalho tem uma tripla finalidade e produz efeitos em três sentidos distintos: primeiro: objetiva e interfere com a produção de bens ou serviços para pessoas externas à organização – se trabalha para um outro em referencia às equipes de operadores -; segundo: procura sempre assegurar a reprodução ampliada da própria organização; e terceiro: termina interferindo na produção social e subjetiva dos próprios trabalhadores e dos usuários. A gestão tradicional, ao lidar com os trabalhadores e com os usuários como objeto, centra esforços nas duas primeiras finalidades, descuidando da terceira (3).

Na realidade, ao não reconhecer que toda gestão é produto de uma interação entre pessoas, se verifica, com freqüência, uma tendência à reprodução de formas burocratizadas de trabalho, com empobrecimento subjetivo y social dos trabalhadores e dos usuários. O Apoio Paidéia procura compatibilizar estas três finalidades, reconhecendo que a gestão produz efeitos sobre os modos de ser e de proceder dos trabalhadores e de usuários das organizações.

Neste sentido, o Apoio Paidéia reúne uma série de recursos metodológicos que permitem lidar com estas relaciones entre sujeitos de um modo diferente. Um modo interativo, um modo que reconhece a diferença de papéis, de poder e de conhecimento, ainda que busque estabelecer relações construtivas entre os distintos atores sociais. Assim a supervisão e avaliação deveriam comprometer aos próprios avaliados tanto na construção de diagnósticos como na elaboração de novas formas de agir; ou seja, formas

democráticas para coordenar e planificar o trabalho. Formas que aproveitem e considerem a experiência, o desejo e o interesse de sujeitos que não exercem funções típicas de gestão. O Apoio Paidéia depende da instalação de alguma forma de co-gestão.

O Conceito Apoio pretende capturar todo este significado: não se trataria de comandar objetos sem experiência ou sem interesses, mas sim de articular os objetivos institucionais aos saberes e interesses dos trabalhadores e usuários. Tampouco se aposta somente nos recursos internos de cada equipe. O termo Apoio indica uma pressão de fora, implica trazer algo externo ao grupo que opera os processos de trabalho ou que recebem bens ou serviços. Quem é apoio sustenta e, ao mesmo tempo, empurra o outro. Sendo, em consequência, sustentado y empurrado por sua vez pela equipe “objeto” da intervenção. Tudo junto e ao mesmo tempo.

Seria importante elaborar também alguns comentários sobre o sentido da metodologia Paidéia.

## 1 – EFEITO PAIDÉIA:

Como provocar o efeito Paidéia em pessoas e em agrupamentos?

Antes, o que é o efeito Paidéia? Como provocar o efeito Paidéia em pessoas e agrupações?

O termo Paidéia é de origem grega, dentro do período clássico designava um dos componentes considerados essenciais da democracia ateniense. Havia o conceito de cidadania que assegurava direitos àqueles considerados como sendo pessoas; o de Ágora, que indicava um espaço e um modo para o exercício do poder compartilhado entre governantes e cidadãos; e existia ainda o conceito de Paidéia, que significava a necessidade de educação integral das pessoas, criando-se com essa finalidade um processo contínuo de ampliação da capacidade de participar da vida social, inclusive ocupando um lugar na Ágora (4). Neste caso, se realiza uma adaptação do conceito original, conservando-se, no entanto, seu sentido principal. Nessa metodologia de trabalho com grupos e equipes se considera o Efeito Paidéia como um processo social e subjetivo em que as pessoas ampliam sua capacidade de buscar informações, de interpretar-las,

buscando compreender-se a si mesmas, aos outros y ao contexto, aumentando, em consequência, a possibilidade de agir sobre estas relações.

Compreender-se implica analisar a dinâmica do desejo e do interesse próprio; enxergando, ao mesmo tempo, o desejo e interesse dos outros, tudo isto inserido em uma dinâmica histórica e social: a materialidade das necessidades e das instituições. Ora, isto é nada mais do que uma descrição sofisticada do simples exercício da vida humana; ou seja, viver é realizar estas operações, de forma mais ou menos consciente. Estamos sempre imersos nesta dinâmica, estamos sempre aprendendo com a vida.

O método Paidéia é um reconhecimento deste fato, mas é também uma tentativa de sistematizar modos de intervir de forma deliberada nesta dinâmica. Pensar e agir de maneira deliberada é atuar segundo finalidades, buscando algum sentido para a vida. O efeito Paidéia ocorre sem que tomemos conhecimento disto, aprendemos vivendo. No entanto, se pode buscar este efeito segundo valores e intenções prévias. Reconhecendo que o controle sobre este processo será sempre parcial, já que há inúmeros fatores produzindo efeitos sobre pessoas e instituições.

A humanidade já “inventou” vários métodos para interferir neste processo: a política (5), a gestão (6), a regulação e o controle social, a pedagogia, a clínica, são alguns exemplos.

O Efeito Paidéia sobre as pessoas é resultado de afetos, de conhecimento e do poder. A política enfatiza modos de operar com o poder; a pedagogia, com o conhecimento; as terapias da subjetividade, com o afeto. Estes campos disciplinares, contudo, separam estas três dimensões; quando na realidade elas atuam de forma conjugada, simultânea. A constituição de sujeitos, das necessidades sociais e das instituições é um produto de relações de poder, do uso de conhecimentos e de modos de circulação de afetos.

O Método Paidéia é uma tentativa de pensar e de agir considerando estas três dimensões. E mais, ele acrescenta uma finalidade adicional a todo agrupamento humano: o do desenvolvimento dos seus integrantes segundo estas três perspectivas; ou seja, é um esforço para construir uma nova capacidade de pensar e de agir seja de coletivos ou de cada uma das pessoas envolvidas. A novidade estaria por conta de integrar-se estas

três dimensões: a liberdade, ou a cidadania, ou saúde, tudo depende da capacidade de lidar com afetos, saberes e com o poder.

Em toda instituição ocorre, na prática, múltiplas sínteses dos efeitos destes três fatores; no entanto, a racionalidade gerencial hegemônica pensa a gestão de organizações como uma continuidade do poder político, e como um espaço em que os padrões de conhecimento e de circulação de afetos considerados adequados estariam fixos. Os gestores tentam articulá-los para aumentar o controle sobre os sujeitos. Na realidade, construiu-se o imaginário de que a gestão não interferiria com estas dimensões, ela apenas administraria o já dado à priori: a gerência seria um desdobramento “natural” do poder constituído, delegado ou pela propriedade privada ou pelo Estado; o conhecimento seria levado de fora às organizações, cursos de formação regular ou outras formas de capacitação; e quanto ao afeto caberia aos sujeitos “adaptaram-se” à lógica de cada organização, acomodando-se às relações de poder e protegendo-se da concorrência, dos conflitos, etc.

O Método Paidéia imagina contaminar a política, a gestão, a pedagogia, a clínica e a saúde pública com a lógica desta tríplice determinação: em todas estas maneiras de agir sobre o mundo estão misturados poder, saber e afetos. Ainda que o estejam de modos distintos, ora uma dimensão predominando sobre a outra. Em geral, pode-se afirmar que o político tem como núcleo específico o tema do poder, em seu campo é que circulam saberes e afetos; a pedagogia tem como núcleo o cognitivo, e no campo, poder e afetos; as terapias da subjetividade, no núcleo os afetos e no campo, poder e o cognitivo.

É interessante notar que em várias práticas sociais, aquelas constituídas a partir de uma pretensão exagerada de objetividade, sequer se admite que haveria influência de fatores políticos, cognitivos ou afetivos. A Saúde Pública e a clínica médica, por exemplo, operam como se houvesse uma diluição da influência destes fatores; o saber dos técnicos atuaria melhor desde que “livre” da política, e de conhecimento ou de afetos “inconvenientes” de pacientes ou da comunidade. Este é o núcleo do pensamento tecnocrático: a tentativa de reduzir pessoas à condição de objeto, rejeitando-se com isto a circulação de afetos e a “contaminação” das práticas pelo poder ou pelo saber dos “leigos”, todos atingidos pelas medidas geradas em apenas um dos pólos da relação de poder.

## 2- APOIO PAIDÉIA:

O que é a função de apoiador Paidéia?

É a tentativa de ampliar a capacidade das pessoas lidarem com poder, com circulação de afetos e com o saber, ao mesmo tempo que estão fazendo coisas, trabalhando, cumprindo tarefas. No fundo, é a radicalização da construção de cidadania e de sociedades democráticas.

Não é um lugar estrutural específico, em qualquer papel dentro de um coletivo se pode atuar segundo a perspectiva Paidéia. Ainda que o papel de cada um na estrutura de poder, bem como o domínio de teorias e de métodos e as relações de afeto influenciem fortemente na capacidade de apoio; ou seja, há variações obrigatórias no modo de proceder conforme o lugar institucional do suposto apoiador.

Consideremos alguns núcleos estruturais de onde se pode realizar apoio Paidéia:

- de um lugar de poder institucional: como um dirigente (de organizações, equipes, movimentos, etc) pode apoiar dirigidos?

- de um lugar de suposto saber: como alguém externo ao agrupamento, alguém que é demandado em função de um conhecimento presumido (assessor, supervisor, alguém com domínio de um método, ou de alguma experiência prévia, analista ou apoiador institucional) pode apoiar o grupo?

- de um lugar de suposto saber e, ao mesmo tempo, de poder institucional: como um profissional (clínico, pedagogo, sanitarista, etc) pode apoiar usuários?

- de um lugar de paridade (suposta horizontalidade) no coletivo: como um membro da equipe ou da comunidade conseguiria funcionar como apoiador Paidéia para seus pares?

Primeiro: sempre, em todas estas possibilidades, o Apoiador tem que se colocar na roda: permitir, concordar e, até mesmo, buscar ativamente incluir-se no processo; ou seja, sofrer o efeito Paidéia. Para isto é fundamental desmentir a falácia da neutralidade, explicitando o lugar de vinculação de cada um. O que significa colocar em análise as relações de poder, de conhecimento e de afeto envolvidas. Os analistas institucionais denominam, de modo genérico, este processo de análise de implicações. E isto não necessita ocorrer de modo selvagem, tudo ao mesmo tempo, transparência total desde o

começo. Não, isto seria um desastre! O grau de aprofundamento dos temas se subordina à tarefa e ao próprio grupo, o que é ou não suportável. Isto se descobre por aproximações sucessivas.

Segundo: a função apoiador somente ocorre quando se trabalha com a duplicidade de objetivos: toda ação institucional, ou de coletivos, teria uma finalidade externa ao grupo – produzir valores de uso para outros -, e uma interna – ampliar a compreensão e a capacidade operacional dos coletivos. Os trabalhadores, os militantes de um movimento, todos são meios para se conseguir algum resultado, mas, ao mesmo tempo, são também um fim de todo e qualquer empreendimento humano. Esta é a trava de segurança, sem a qual nem se começa a realizar a função de apoio Paidéia.

A vida ocorre no meio, a origem é pura história e o futuro fantasia pura. Não se está aqui negando a importância da história ou das utopias e do sonho; o que se afirma é sua importância para o presente, para o presente que será amanhã, etc. Sem esta diretriz, este valor, não há apoio Paidéia, ainda que possa ocorrer uma série de efeitos interessantes.

Com certeza, o dirigente e o profissional têm dificuldades adicionais para ser coerente com esta diretriz: seu papel estrutural os condicionam a valorizar a produção de valores de uso e também a conservação do próprio poder. No entanto, pode-se compor a lógica destes lugares com o objetivo de constituir sujeitos autônomos, já que operadores mais analíticos costumam ser, em geral, mais eficazes, uma vez que tendem a se envolver de modo criativo com a produção de valores de uso.

Terceiro: lidar com Ofertas ao coletivo e com as Demandas de quem se está interagindo. E aqui a primeira Oferta é oferecer-se como Apoiador, não há como escapar disto. Explicitar: há um método, há temas prioritários, há não-ditos, há resistências, bloqueios, há correlação de forças, há necessidade de se estabelecer contratos com outros interesses, outras culturas, etc. E toda oferta é uma oferta interessada, revela as implicações de poder, afetivas e com os campos de conhecimento do apoiador. Ofertar é revelar-se, é expor-se à avaliação alheia, é um exemplo Paidéia, um estímulo para superar a inércia do grupo. Ninguém sai de si mesmo puxando-se pelos próprios cabelos como o barão mentiroso.

Por outro lado, as demandas do grupo funcionam como ofertas ao apoiador, são os degraus onde apoiar-se para conseguir estabelecer novos compromissos e contratos, mexer com os outros e consigo mesmo.

Valeria aprofundar métodos para ofertar coisas. Há dois campos de oferta: um relativo ao externo, a produção de valores de uso, modos de comprometer-se com os outros, com as instituições, com a realidade enfim. Modelos de atenção em saúde, modelos pedagógicos, modos de organizar o trabalho, os movimentos, etc. Mas comprometer-se de forma crítica, tensionando limites, explorando possibilidades de se fazer tarefas de modo distinto. O outro campo é aquele relativo à ampliação da autonomia do grupo, aprender a circular, a transitar, criar asas, depender menos do apoiador. E aqui outra diretriz Paidéia: o apoio somente funciona quando o grupo consegue ampliar suas referências, e mais, quando consegue lidar com estas referências de forma crítica, ou seja, como outras ofertas; ou seja, com generosidade crítica,; ou seja, sem adesão automática e sem paranóia.

Quarto: apoiar o grupo tanto para construir Objetos de investimento, quanto para compor compromissos e contratos com outros. A vida ocorre no meio, sem desfrute do cotidiano não há sentido para a vida. A postura burocrática, o jogar-se tudo no futuro, o ressentimento ou a culpa, a não apropriação de novos conhecimentos, a concentração de poder, todos são fatores ou sintomas que impedem a constituição de objetos de investimento, e o efeito Paidéia se cumpre de forma precária, limitada. Uma das tarefas do apoiador refere-se exatamente a capacitar os agrupamentos a depositarem afetos positivos em objetos (coisas) fora de si mesmo, ainda que referenciadas pelo desejo e interesse de cada um. Gostar do que se faz, apostar em projetos, na construção de novas relações de afeto e de poder. Desfrutar o prazer de saber. A construção deste objeto de investimento depende de fatores políticos, cognitivos e afetivos. Há que se lidar com esta mescla.

Por outro lado, agir em função de outros, estabelecendo compromissos e contratos; ou seja, sem renunciar absolutamente ao desejo ou ao interesse particular, muito ao contrário, agir tendo-os como referência, para compor espaços e modos de agir que estabeleçam estas mediações.



Quinto: Pensar e fazer junto com as pessoas e não em lugar delas: para que isto ocorra não adianta o apoiador imaginar que sabe qual seriam os contratos ou os objetos de investimento mais adequados. É importante que ele procure saber sobre isto, sem o que não saberá como realizar ofertas. Entretanto, o importante é que ele apoie o grupo para que eles saibam sobre isto, da maneira deles, dialogando com o suposto saber do apoiador.

Sexto: ampliar os espaços onde se aplica o Método: onde se atua de modo paidéia? Em reuniões, com certeza, mas não somente. Fazer junto, estimulando-se espaços de reflexão. Ofertar experimentando. Misturar o modo de fazer do apoiador com o do grupo. Antes, durante e após o fazer, analisar, refletir com base nos resultados, com base na prática. O fazer reflexivo é muitas vezes um modo eficaz para quebrar resistências e insegurança que o diálogo teórico jamais resolveria.

Neste caso, alcançar analisar relações de poder e de afeto depende tanto da capacidade de escuta de outros discursos, quanto de observar outros fazendo ou sofrendo impactos da prática. Para ampliar a capacidade de análise dos grupos é fundamental que eles aprendam a escutar, a observar e a ler textos teóricos, metodológicos ou de relato de experiências.

Sétimo: Autorizar os grupos a exercer crítica-generosa e a desejar mudanças: as instituições controlam pessoas, as desautorizando a tomar iniciativas que não estejam previstas nos regulamentos. O funcionamento psíquico e as ideologias criam bloqueios ao desejo e mesmo à compreensão de si mesmo e das relações sociais. A Oferta de temas, ou de fragmentos de análise buscam ampliar a capacidade dos agrupamentos lidarem com estas interdições: a tarefa de colocar em suspenso temas sagrados, não-ditos, relações veladas, direitos não exercidos, etc.

Oitavo: Autorizar-se a ser agente e não somente apoiador: o dirigente, o profissional e mesmo um membro do grupo fazem parte do Coletivo ao qual querem apoiar. O apoiador institucional específico vincula-se ao coletivo durante um certo período e depois se vai. Neste sentido tem como função nuclear valer-se do método para trabalhar com o grupo. Os outros não podem durante todo o tempo atuar com base na metodologia Paidéia, há momentos em que o dirigente exercerá ações administrativas, o profissional e os membros do grupo tarefas particulares, que lhe dizem mais respeito do que a outros.

Neste sentido, deve-se assegurar espaços de ação em que cumprirão suas funções específicas, ainda quando a avaliação e o desdobramento destes atos possam constituir-se em temas das rodas.

Um exemplo: um dirigente pretende controlar uma epidemia de dengue. Como efetivar o combate ao problema segundo a perspectiva do apoio Paidéia?

Primeiro, valer-se do Método Paidéia, lembrando-se que existem outras alternativas para fazer coisas. E o que é o Método: passa pela capacidade de analisar-se, reconhecer a rede de poder, de afetos, o compromisso com valores (finalidades) e com campos de conhecimento. Neste sentido, o dirigente deve reconhecer-se como alguém distinto da equipe de técnicos ou dos usuários. Não pode renunciar ao seu lugar de poder, negar a hierarquia, a diferença de papéis; supostamente ele tem um compromisso com resultados, um tempo definido por fatores universais, externos em relação ao grupo de técnicos, diferente de outros agentes envolvidos. Para o Método não há neutralidade, o melhor remédio para atenuar o envolvimento com estes fatores é explicitá-los, deixar claro de onde se está falando, com que objetivo, o que se busca, com que velocidade, etc.

No entanto, atuar segundo o conceito do duplo objetivo de qualquer empreendimento social: buscar valores de uso – controlar a epidemia -, mas assegurar efeito Paidéia sobre os sujeitos envolvidos com o projeto e com a prática. Para isto, é fundamental construir-se o projeto – diagnóstico de situação e definição de tarefas – segundo a metodologia Paidéia. Ou seja, tomar também como finalidade que equipe e usuários se apropriem de um modo de pensar e de agir que procura conhecer e modificar tanto o ambiente quanto os próprios sujeitos envolvidos.

E o tempo de controle da epidemia? Será equivalente ao de constituição de novos sujeitos? Não, com certeza, nunca corresponderão absolutamente. O que significa: sim, em alguma medida, com certeza, sempre poder-se-á compor algum tipo de compromisso ou de contrato entre as distintas perspectivas. Para adequar estes tempos, cabe ao dirigente, valer-se de seu poder constituído para trazer Ofertas: modos de agir contra a dengue, pressões políticas, risco de sofrimento e morte, etc. Mas também abrir espaços, colocando em análise afetos e relações de poder envolvidos.

A reunião é um espaço de análise, outro é o próprio fazer. Estimular a equipe para que monte rodas com usuários, para que agrupamentos montem rodas com outros agrupamentos, experimentando, eles, o Método. E agir conforme a possibilidade, não esperar o grande dia porque ele nunca chegará, jamais!

#### BIBLIOGRAFIA:

1. Coriat, B. – 1992. *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. España, Siglo Veintiuno.
2. Morin, Edgar – 2003. *Meus Demônios*. Brasil/Rio de Janeiro, tradução de Leneide Daurte e Clarisse Meireles, editora Bertrand Brasil.
3. Campos, Gastão Wagner – 2000. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. Brasil/São Paulo, editora Hucitec.
4. Jaeger, Werner – 1986. *Paidéia: a formação do homem grego*. São Paulo, Martins Fontes editora.
5. Gramsci, Antonio – 1978. *Concepção dialética da história*. Brasil/Rio de Janeiro, tradução de Carlos Nelson Coutinho, editora Civilização Brasileira.
6. Onoko Campos, Rosana – 2003. *O planejamento no Labirinto: uma viagem hermenêutica*. Brasil/São Paulo, editora Hucitec.