

**UM MÉTODO PARA  
ANÁLISE E COGESTÃO  
DE COLETIVOS**

A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO, A PRODUÇÃO DE  
VALOR DE USO E A DEMOCRACIA EM INSTITUIÇÕES:  
***O MÉTODO DA RODA***

*Gastão Wagner de Sousa Campos – São Paulo, editora HUCITEC, primeira edição, maio/2000; quarta edição, 2013.*

## *ÍNDICE*

- 1- E ENTÃO?..... 03
  
- 2- CAPÍTULO I: EIXOS DE CONFORMAÇÃO DO MÉTODO PARA ANÁLISE E GESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO..... 10
  
- 3- CAPÍTULO II: A COPRODUÇÃO DE SUJEITOS E DE COLETIVOS: A FUNÇÃO PAIDÉIA..... 61
  
- 4- CAPÍTULO III: DEMOCRACIA INSTITUCIONAL E A COGESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO..... 123
  
- 5- CAPÍTULO IV: MÉTODO PARA APOIO A COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO: A CAPACIDADE DE ANÁLISE E DE INTERVENÇÃO.....198

## E ENTÃO?

Então, eu pensei e estudei, estudei e pensei. Isto porque depois de vários anos lidando com gente eu concluí que não sabia quase nada sobre o assunto. Reconhecer esse mistério deu-me ganas de escrever. Sim, quem sabe construir um Método que nos auxiliasse a lidar com pessoas. Algo modesto: um estudo sobre o trabalho em equipe. Uma ensaio crítico que fosse gerando um Método: maneiras para analisar e gerir pessoas trabalhando em conjunto. Sim, estudar os Coletivos Organizados para a Produção de Valores de Uso<sup>1 2</sup>. Pensar a produção de coisas conforme o gosto e a necessidade das pessoas. Sapatos, música, saúde, educação, ecologia: bens ou serviços com alguma utilidade.

Compenetrado, me assentei assim com jeito de quem escreveria uma tese. Um esboço de teoria e um método que se apoiassem e, ao mesmo tempo, criticassem o marxismo, a psicanálise e outras correntes que estudaram instituições, organizações e grupos.

Estimulava-me uma hipótese: a produção de Valores de Uso ocorreria de modo simultâneo à coprodução do Sujeito (agente da produção) e do Coletivo Organizado (a equipe de trabalho). Convencera-me da existência de relações intrincadas entre a atividade produtiva e a própria constituição do Sujeito e das Instituições. Modos de produzir coisas e de se autoproduzir imbricados, sempre: coprodução, portanto. Então, imaginei um desafio: e se a gestão e o planejamento assumissem, explicitamente, como tarefa, trabalhar não somente a produção de coisas, mas também a constituição de pessoas e de coletivos organizados? E denominei a essa segunda dimensão da tarefa produtiva com o nome de função Paidéia.

O desafio de construir um Método que, simultaneamente, analisasse e lidasse com a produção de coisas e de pessoas. O objetivo desse trabalho: isto. Repensar o significado e o modo como se organiza o trabalho. Entendê-lo com uma dupla finalidade: produzir bens e serviços necessários ao público, mas também cuidar da constituição do Sujeito e dos Coletivos. O trabalho significando não somente um meio para assegurar sustento material, mas também implicado

---

<sup>1</sup> Valor de Uso empregado com o sentido que lhe deu Marx no Capítulo I do *Capital*: "A utilidade de uma coisa faz dela um Valor de Uso" (Marx, 1985,p-45).

<sup>2</sup> Adotou-se a licença gramatical do uso de maiúscula em substantivos comuns para destacá-los sempre que indiquem conceito ou categoria de análise importantes para o raciocínio apresentado.

com a própria constituição das pessoas e de sua rede de relações: equipes, grupos, organizações, instituições e sociedades.

Um esforço de crítica e de síntese. Uma crítica às concepções dominantes sobre modos para analisar e gerir o trabalho em equipe. A idéia de que a gestão é uma tarefa coletiva - sistemas de Cogestão - e não somente uma atribuição de minorias poderosas ou de especialistas.

O exercício do cogoverno dependente da produção simultânea de Espaços Coletivos que cumpririam três funções básicas:

- Uma clássica, de administrar e planejar processos de trabalho objetivando a produção de valores de uso.
- Outra de caráter político, a cogestão como uma forma de alterar as relações de poder e construir a democracia em instituições.
- E ainda uma pedagógica e terapêutica. A capacidade que os processos de gestão tem de influir sobre a constituição de sujeitos. Essa potência específica da cogestão influir sobre a produção de subjetividade será denominada nesse trabalho de Fator Paidéia<sup>3</sup>. Os Espaços Coletivos também como lugar de reflexão crítica, produção de subjetividade e constituição de Sujeitos.

Um método inspirado na roda com que os pedagogos construtivistas iniciam o dia de trabalho nas escolas. E também na roda de samba, na do candoblé e na de ciranda em que cada um entra com sua disposição e habilidade sem desrespeitar o ritmo do coletivo. O Método da Roda: a roda como espaço democrático, um modo para operacionalizar a cogestão. Mas também a vida girando e se movimentando, sempre: a roda.

Uma crítica e uma reconstrução operacional, um Método que reformulasse o campo disciplinar da Administração, submetendo-o à uma análise apoiada em conceitos advindos da filosofia, política, psicologia e pedagogia. Um método elaborado para analisar e cogerir instituições. O Método da Roda!

## **MAS ENTÃO...**

---

<sup>3</sup> Paidéia é uma noção clássica da democracia ateniense e refere-se à formação integral do Ser Humano(Jaeger;1986).

Mas então me envolvi com o caso Jimi Hendrix e me descuidei dos meus ambiciosos propósitos científicos. Durante meses, não me dediquei a outra coisa do que narrar a estranha experiência que este músico genial viveu nos Territórios.

E então, ao invés de uma tese, produzi um romance intitulado “*Tomar a Terra de assalto*”. Uma narrativa fantástica, ainda que influenciada pela investigação que vinha empreendendo. Antes que encontrasse o Método da Roda, descobri os Territórios. Um lugar mítico e irreal, onde se desenrolava uma história ocorrida em um tempo real: exatamente no tempo em que a tese estava sendo elaborada: final do século XX. O lugar, os Territórios, era uma versão racionalizada do Paraíso, um espaço fictício. Mas os personagens que aí viviam eram seres que realmente existiram. Todos mortos, personalidades que exerceram influência sobre o modo contemporâneo de ser e de pensar. Enfim, um romance filosófico: como reagiriam ao contexto pós-moderno figuras que tiveram atuação marcada na construção do mundo que se convencionou denominar de moderno? Um esforço para atualizar conceitos, comportamentos, estilos.

Escrevi, escrevi, me diverti bastante, gostei do resultado, mas fiquei meio culpado. Ao me colocar na posição de escritor me distanciei de personagens que me eram queridas e as representei com ironia impiedosa. De Borges a Marx, passando por Janis Joplin e Mozart, sobrou caricatura para todos. Além do mais, lastimei o tempo perdido com literatura quando havia sido liberado pela Universidade para redigir um tratado, uma tese, sei lá, algo sério.

Com o tempo fui percebendo que o romance fazia sentido. Não era puro niilismo, havia ternura, esperança e um profundo carinho pelas personagens caricaturadas. E fui também descobrindo pontos de contato entre o romance e o ensaio acadêmico que vinha penosamente redigindo. Otto Maria Carpeux me ajudou a encontrar algumas relações: “... *todo romance é um ensaio frustrado*” (Carpeux;1999;p.252). “*Tomar a Terra de Assalto*” era uma antecipação literária de “*Um Método para Análise e Cogestão de Coletivos*”. Um não se completava sem o outro. Para ler o “*Método da Roda*” convinha começar pelo “*Tomar a Terra de Assalto*” e vice-versa.

Escrevendo sobre o Método, descobri ainda que toda tese é também um romance em potencial e que para trilhar as várias superfícies que compõem a narrativa sobre a vida nos Territórios, não havia melhor guia do que “*Um Método para Análise e Cogestão de Coletivos*”. Um, o decalque estilizado do outro.

Luz e drama. Sim, se os episódios narrados em “*Tomar a Terra de Assalto*” iluminavam os temas tratados no ensaio; por que não fazer um estudo de caso e tomar os Territórios como metáfora de alguns argumentos teóricos? Sim, mas e se a força da literatura me atrapalhasse o método? O risco de cair em um círculo vicioso. Uma Roda viciada, uma falsa roleta. Um ensaio sobre um mundo fictício; inventados, ambos, pelo mesmo sujeito! O arranjo era muito delirante, e ninguém aprovaria tal metodologia. Ou talvez? E se o romance abrisse horizontes? Então o perigo de autorreferência diminuiria! E se o “*Tomar a Terra de Assalto*” funcionasse como uma provocação salutar? Um painel que sistematizasse temas centrais ao imaginário contemporâneo. E se pela boca de seus personagens cruzassem teorias, conceitos e experiências relevantes sobre os temas investigados pela tese: o desejo, a necessidade, a política, a análise e cogestão de Coletivos Organizados para a Produção?

Pelo sim, pelo não, resolvi relaxar-me. E, então, a coisa mesclou-se em demasia: o artista fundiu-se com o investigador, que por sua vez nunca havia se distanciado do homem de ação, do supervisor institucional, do militante, e ficou aquela meleca. Exatamente o meu retrato, contemplei, feliz e preocupado. Sim, pensei, triste e realista, melhor dar adeus a qualquer consideração ou reconhecimento. Os acadêmicos de linha-dura, escravos da forma e conformes ao bom-tom universitário, irão me crucificar. Enfim, pensei, a vaca foi pro brejo. Porém, perdido por perdido, melhor um desqualificado feliz do que... Enfim, pensei: quem sabe esse tal de Método valerá alguma pena?

Foi então que assumi abertamente minhas idiossincrasias e fiquei com minha maneira singular de produzir meias verdades. Um ensaio, sim, talvez um tratado sobre a constituição do Sujeito, e sobre a análise e gestão do trabalho em equipe. Uma discussão com autores que estudaram estes assuntos, mas também um estudo de caso: poder, política, subjetividade, necessidade e desejo nos Territórios. Apoiei-me também em casos concretos dos quais fui testemunha e protagonista. Meus vinte anos de experiência profissional.

Com todo este material construí pedaços de verdade. Fragmentos, estilhaços de verdade; nada mais. Porém, como, às vezes, costumo anunciá-las com ênfase, salpicando-as com um tempero de utopia, reconheço, isto, com frequência, lhas envolve em um insuportável ar de arrogância grandiloqüente. Sei..., mas como apostar no futuro sem entusiasmo e paixão?

Espectros de verdade. Sim, mas pintados com cuidado estético, com o que perdem mais ainda em perfeição formal. Ah, a academia! Mas, enfim, como não buscar a beleza? Além do mais, sobra-me ainda o péssimo hábito de brandir minhas verdades de pé-quebrado criticando outras estabelecidas. Ai, a quantidade de antipatia que me trouxe este costume! Criticar conceitos assentados sem desqualificar o que foi realizado, como encontrar o justo termo? E como fugir ao prazer de uma boa briga? Ademais, como criar alguma coisa nova sem desmontar o passado estabelecido? Como evitar todos estes vícios de estilo sem violentar-me? Sem perder amor pelo trabalho? Além disto, particularmente, não consigo pensar, refletir, estudar e investigar desconhecendo os desafios práticos. O que compromete ainda mais a formalidade deste e de outros textos, já que recorto temas e assuntos segundo critérios, às vezes, bastante circunstanciais. Isto. Meu estilo, meu método, minha confusão, meus limites, o caminho da minha paixão. Creio.

### ***SOBRE O MÉTODO DE CONSTRUÇÃO DO MÉTODO DA RODA***

Um estudo teórico. Uma análise sobre teorias e escolas que, de forma direta ou indireta, trataram da gestão de processos de trabalho, do sujeito e de coletivos. Mas centralmente uma crítica ao taylorismo, considerado fundador da racionalidade gerencial hegemônica durante o século XX. Uma análise socio-histórica das implicações dessa dominância e, ao mesmo tempo, uma demonstração (uma defesa?) das possibilidades de superação dessa lógica de governar Organizações e Instituições. E mais, a sugestão de um Método que busca ativamente a reprodução e a ampliação de condições favoráveis à democratização da vida em sociedade. Um Método que tenta reinventar e ampliar as possibilidades históricas de mudança.

Um estudo teórico influenciado pela práxis profissional e política do pesquisador. Especializei-me em Apoiar equipes interessadas em produzir valores de uso: saúde, educação, música, democracia, justiça social, etc. Nessas experiências usei métodos oriundos do planejamento, da psicologia de grupo, da análise institucional, da ciência política e da pedagogia. Registrei em cadernos e

na memória aspectos que me pareceram intrigantes dessas experiências, esse registro e esse percurso me valeram muito, aprendi bastante e fiquei no ar em outro tanto de ocasiões. Fui descobrindo a potência e o limite de cada uma desses modos de intervir em coletivos interessados ou obrigados a produzir valores de uso. Esse tratado não faz um estudo sistemático dessas experiências, ainda que tenha sido por elas influenciado: o sentido e a velocidade com que percorri a teoria geral da administração, a análise institucional e a política devem muito ao que recolhi em campo nesses últimos dez anos. Casos que não foram apresentados de forma sistemática, mas que, com certeza, conformaram as perguntas e os caminhos trilhados por essa investigação.

Idealismo, diriam com um muxoxo os pragmáticos. Literatura, os aprisionados ao formalismo acadêmico. De fato, em “*Um Método para Análise e Cogestão de Coletivos*” há vazios, aporias, analogias polêmicas e tratamento não sistemático de uma série de conceitos e de teorias. Não há estudo sistemático sobre nenhuma teoria e tampouco sobre o contexto histórico. O eixo central e o objetivo dessa investigação foram a construção de um Método. Sendo assim, esse foi o único tema que recebeu um tratamento sistemático. Não se discutiu exaustivamente com a tradição marxista, ou com a psicanálise e sequer com a gestão e o planejamento. Não. Os recortes, aparentemente arbitrários, desses campos de saber e de práticas obedeceram a esse propósito: construir um Método de Análise e de Cogestão que discutisse com a racionalidade gerencial hegemônica. Neste sentido, houve rigor lógico. Todas as escolhas foram presididas pela intenção de se construir um Método. Na verdade, tratou-se de um guia precário, porque o Método não existia de todo, inteiro, na medida em que ainda estava sendo criado. Guiou-me também aquilo que ia sendo criticado e recusado do método tradicional de gestão. Comecei o estudo criticando o taylorismo, o fator anti-Taylor, não sabendo ainda que método iria ser construído. Um Método incompleto, tosco e pobre, e que nem nome fixo teve durante a maior parte da investigação, já que, mesmo quando nomeado, viu-se constrangido a trocar de nome várias vezes. Método Paidéia, uma primeira possibilidade. Interessante; talvez? Uma palavra que trazia a idéia de formação integral do ser humano. Mas, não colou muito bem. Era muito grego e sofisticado para a sensibilidade de um autor goiano. Um Método ativador de um fator Paidéia, isto sim. MEAGE, uma sigla sugestiva. O som sugere ação, eu agindo, bem como

cada um e todos: um método para análise e gestão. No entanto, o conceito central ao Método era o de cogestão e não o de autogestão ou de gestão simplesmente. Até, que um dia, um dia danado, pesado, difícil, atacou-me um sentimento de asco pela minha tese quase acabada. Nojo, cansaço. Então, para esporecer visitei a escola onde minha filha estuda, e me lembrei das escolas em que meus outros filhos freqüentaram, e, em todas, havia o hábito da roda. Coisa do construtivismo socio-histórico em pedagogia. Professores e alunos, sentados no chão, analisando e gerenciando relações humanas. Até aí nada. Depois, no carro, ouvindo uma canção em que Chico Science mencionava a origem e capacidade de resitência do samba, de repente, tudo se ligou: bum!, uma luz. As rodas... Meu tratado era aproveitável, apesar de manco, e o método era o Método da Roda. Sim. Um Método Paidéia.

# **CAPÍTULO I**

**EIXOS DE CONFORMAÇÃO DO MÉTODO PARA ANÁLISE  
E COGESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS  
PARA A PRODUÇÃO.**

## **PRIMEIRO EIXO DE CONFORMAÇÃO: - O CARÁTER ANTI-TAYLOR DO MÉTODO**

### **O TAYLORISMO JÁ ERA?**

Uma crítica ao taylorismo ou à "Administração Científica" ainda faria sentido quase um século depois de sua invenção?

Há estudos apontando inconsistências e vazios no método taylorista de gestão. A organização da empresa moderna se modificou bastante durante o século XX. Particularmente, o fordismo e os sistemas de produção flexível tornaram-se, cada um a seu tempo, a lógica dominante para organizar a produção de bens ou serviços (Braverman;1980),(Rago&Moreira;1984), (Coriat;1992).

Alterou-se a racionalidade com que se organizam os processos de trabalho. Neste aspecto Taylor foi superado. O fordismo acrescentou ao taylorismo a preocupação com o mercado (ambiente externo), introduziu a linha de produção e desenvolveu políticas que interferiam na cultura e na moral operária (Gramsci; 1976). A valorização da cultura organizacional e a ênfase no fator humano enriqueceram a administração com técnicas de controle muito mais sutis: seleção e treinamento com base em caráter ou personalidade; dinâmica de grupo, sociometria, integração dos empregados à empresa, emulação. Em sentido geral, abrandou-se a dureza da racionalidade dura do taylorismo (Motta,F.;1987). Reconheceu-se que a "emoção" existia e que influenciava a gestão e o desempenho produtivo (Morgan;1996),(Goleman;1996).

A automação flexível, apoiando-se na informática, na robótica, na concentração globalizada de capitais, bem como na Qualidade Total e em outras metodologias administrativas, abriu espaço para o que vem sendo denominado de "reengenharia organizacional". Produzindo-se profundas mudanças no trabalho, no movimento sindical e na política trabalhista e social do final do século XX. Desemprego estrutural, enfraquecimento do poder dos trabalhadores, dos mecanismos de representação e de luta coletiva. Redefinição do perfil profissional, psicológico e social do trabalhador requerido pelas empresas, com maior ênfase para aqueles com capacidade para executar diversas tarefas, sejam simples ou complexas (Burnet;1994), (Rifkin;1996), (Carleial&Valle;1997).

Houve, portanto, uma radical reorganização do processo de trabalho: flexibilidade, interdisciplina, criatividade, terceirização, parceria, gestão de conhecimento, entre outras, são as diretrizes da moda. Ainda quando, na realidade, a maioria das escolas de administração continue presa a tarefas repetitivas e desconectadas do sentido geral do processo produtivo. Polivalência em lugar de ênfase na especialização, ainda quando, paradoxalmente, essa continue existindo e mesmo se aprofundando. Fusão de atribuições antes fragmentadas (manutenção e operação de equipamentos pelas mesmas pessoas, por exemplo), com conseqüente ampliação dos encargos de cada operador. Envolvimento de equipes de trabalho com a solução de problemas da produção (aparente ampliação da autonomia dos trabalhadores; aparente, porque restrita a resolver problemas recortados segundo a lógica dominante e não qualquer outra) (Coriat;1988),(Coriat;1992),(Castoriadis;1982),(Castoriadis; 1985) e (Lopes;1999).

A dependência do Estado, das empresas, dos trabalhadores e de quase toda a sociedade civil a este contexto ampliou-se. Generalizaram-se políticas voltadas para destruir deliberadamente os mecanismos sociais e políticos de proteção às distorções e conflitos decorrentes do mercado. Assim, Organizações públicas e privadas funcionam pressionadas por constrangimentos externos cada vez mais estritos.

Tudo isto modificou as Organizações em todos os setores produtivos e, neste sentido, sem dúvida, o taylorismo foi superado.

### ***A RACIONALIDADE GERENCIAL HEGEMÔNICA:***

Por que, então, tomar como referência crítica o livro de Taylor "*Princípios de Administração Científica*"?

Primeiro, porque é uma obra clássica do pensamento administrativo. Clássica e fundadora de um estilo de governar que, em seus princípios gerais, não foi ainda superado. Ainda que o campo da gestão tenha se ampliado desde 1911, a disciplina e o controle continuam sendo o eixo central dos métodos de gestão. A este eixo conformador do taylorismo denominou-se Racionalidade Gerencial Hegemônica.

A racionalidade gerencial hegemônica produz sistemas de direção que se alicerçam no aprisionamento da vontade e na expropriação das possibilidades de governar à maioria. Estes sistemas, mais do que comprar a força de trabalho, exigem que os trabalhadores renunciem a desejos e interesses, substituindo-os por objetivos, normas e objeto de trabalho alheio (estranhos) a eles.

René Lourau identificou analogia entre o objetivismo sociológico e a administração científica de Taylor:

*"A anomia deveria então ser tratada pela ciência. A tese de Durkheim aparece ao mesmo tempo em que a obra de Taylor sobre a direção científica das empresas. A ciência que se tem de promover, segundo o engenheiro americano e de acordo com o sociólogo francês, é menos uma ciência da sociedade que uma ciência do comando e do controle da sociedade."* (Lourau;1995; p:108).

Comando e controle pressupõem concentração de Poder. A democratização do Poder nas Instituições seria, portanto, uma diretriz operacional anti-Taylor. E, sem dúvida, a marca central da Organização moderna ou pós-moderna continua sendo o autoritarismo. Um autoritarismo, às vezes, revestido com palavras doces – parceria, integração, desenvolvimento de RH, flexibilização – mas enganosas. Além de integrar-se ao espírito da firma, espera-se que os empregados o façam com entusiasmo expressivo, quase histérico. A centralização do poder em núcleos de gerência ainda é a pedra de toque das múltiplas variedades de métodos de gestão hoje existentes. Desde Frederik W. Taylor, o manejo dos processos de trabalho somente é imaginado se, antes, houver se constituído um centro duro de poder concentrado.

Tanto o "segundo princípio" da teoria taylorista (separação entre trabalho intelectual, o momento da concepção, daquele de execução), quanto o "quarto princípio" (centralização do poder de planejar e de decidir na direção da empresa), buscam limitar a autonomia e iniciativa do trabalhador (Taylor;1960).

Esta obsessão em retirar poder ao trabalhador é um dado concreto, evidenciado pelo fato das distintas escolas ainda não terem elaborado uma crítica sistemática à função controle. A escola das Relações Humanas criticou a concepção taylorista do homem, valorizando fatores subjetivos no funcionamento concreto da empresa. Entretanto, essa nova percepção apenas ampliou os recursos técnicos empregados para controlar. Além do estímulo econômico direto,

melhoria das condições de trabalho e investimento sobre o afeto das pessoas para condicioná-las aos objetivos da empresa (Mayo;1968), (Motta;1987).

A Teoria de Sistemas, o Desenvolvimento Organizacional, a Qualidade Total e congêneres enriqueceram a visão sobre a Organização, chegando a prometer maior autonomia e melhor integração do empregado ao projeto geral da empresa. Gestão matricial, achatamento do organograma, delegação de poder para planejar e decidir aos trabalhadores da base (Lodi; 1976),(Morgan; 1998),(Deming; 1990). No entanto, o âmbito desta destas mudanças tem sido muito restrito, admite-se liberdade tão-somente para que todos trabalhem melhor segundo o interesse e a visão da direção geral. Autonomia e integração para inventar novos modos para resolver problemas internos, sempre no sentido de aumentar a produtividade e não no de enfrentar questões atinentes aos próprios trabalhadores - descobrir uma maneira de aumentar a produtividade sem o conseqüente desemprego, por exemplo. Além do mais, no fundo, a Qualidade Total e outros métodos de reengenharia ou de desenvolvimento organizacional operam com a idéia de abrir a empresa à concorrência, como se fosse instituído um micro-mercado dentro dos muros da Organização. Matar ou morrer, uma exacerbação da concorrência entre as equipes e as pessoas, uma nova lei. Tudo isto, não favorece a democracia ou a convivência solidária. Ao contrário, exacerba a concorrência entre os trabalhadores e aumenta, em decorrência, a dependência da chefia. Afinal serão os chefes os julgadores do sucesso ou insucesso do desempenho de cada um.

O método denominado "atenção gerenciada" (*management care*), que vem sendo proposto para os serviços de saúde, é exemplar (Brown;1996). Imagina diminuir custos e aumentar a eficácia do trabalho em saúde, retirando dos profissionais, particularmente dos médicos, capacidade de decisão sobre o próprio trabalho clínico ( Merhy et al.; 1996). Este poder é passado aos gerentes, que por meio de minuciosos protocolos - padronização de condutas diagnósticas e terapêuticas -, controlam e determinam o que fazer cotidiano dos trabalhadores.

Na verdade, o taylorismo não inaugurou a aplicação do "princípio de autoridade" como principal critério para exercício do poder em instituições. Foucault já demonstrara como a introdução de técnicas disciplinares nas escolas, hospitais, prisões e estabelecimentos religiosos e militares, contribuíra para a disseminação de uma maneira eficaz de dominação, em que o poder de Estado se

somava a uma multiplicidade de micro-poderes orientados para reduzir Sujeitos a seres obedientes (Foucault;1979). O Método taylorista reproduziu, na empresa moderna, um modo de operar, em muitos aspectos, assemelhado ao do exercito, ou ao das ordens religiosas e, em certo sentido, ao da própria organização familiar.

Lendo Taylor não há como evitar a comparação entre o papel por ele atribuído à direção e a idealização da função paterna. O operário é visto como um ser que não sabe sobre o essencial a ser sabido. E, o que porventura soubessem os trabalhadores, saberiam para atrapalhar a livre aplicação daquelas normas e regras "cientificamente" elaboradas por aqueles sábios detentores do único saber a ser considerado: aquele produzido pela "administração científica".

Para essa lógica, a democracia seria considerada uma irresponsabilidade, como deixar crianças enfrentando, sozinhas, um mundo desconhecido. Pois bem, no entanto, ao mesmo tempo em que os trabalhadores foram infantilizados, apresentados como seres incapazes de decidir, não houve, como haveria em uma família ideal, qualquer veleidade em educá-los para uma vida futura de adultos responsáveis e autônomos. Este privilégio estaria reservado apenas para alguns com capacidade de ascensão social. Trabalhar e trabalhar, e, quem sabe, para alguns poucos, ascender na escala social: esta seria a única via para acesso à liberdade e à autonomia.

Neste aspecto o taylorismo é mais perverso do que a mais tradicional das famílias, nas quais se esperava que os filhos crescessem para ser, pelo menos, iguais ou melhores do que os seus pais. Na empresa esta possibilidade estaria, explicitamente, interdita para a maioria.

A gerência de moldes tayloristas assenta-se, portanto, sobre a necessidade de conservar alienada à maioria dos trabalhadores. A organização vertical, comum à maioria das Organizações, exerce uma função castradora. Por meio de inúmeros mecanismos, mas particularmente por meio desta interdição - filhos que nunca serão pais; executores que nunca aprenderiam a pensar, já que impossibilitados de se educar tomando decisões que digam respeito ao Coletivo -, são produzidos Sujeitos Seriais<sup>4</sup>, seres desestimulados até de desejar participar da gestão de onde trabalham.

---

<sup>4</sup> O conceito de serialidade é de Sartre(1963), refere-se a sujeitos com pequeno coeficiente de autonomia diante de determinantes ou condicionantes externos a eles e, portanto, tendentes a comportamento repetitivo.

Assim são conformadas milhares de pessoas que sequer imaginam a possibilidade de uma vida organizada de outra forma. A alienação da maioria no mundo do trabalho seria como que um evento natural, contra o qual seria inútil debater. A naturalização da dominação.

Taylor não somente criou um sistema de governo assentado sobre a abismal diferença de poder entre dirigentes e executores, como também tratou de diferenciar as possibilidades de desenvolvimento pessoal entre estas camadas. Em outras palavras, o método de governo e a estrutura organizacional taylorista procuraram "produzir" subjetividade diferente conforme se trate de trabalhadores ou dirigentes. Dos primeiros espera-se ordem, habilidade e obediência. Dos segundos, iniciativa, audácia, criatividade e domínio da arte de comandar. O taylorismo tomou esta distinção como sendo natural e inevitável.

Assim, a Racionalidade Gerencial Hegemônica se vale de métodos disciplinares e de controle que, em nome da produtividade e da concorrência, procuram instituir distintas expectativas quanto a felicidade, a realização pessoal e o acesso ao poder.

Um dos achados desta investigação é que o taylorismo, ainda que bastante alterado depois do advento da sociologia das organizações, da qualidade total e do envolvimento de certa psicologia com a administração de pessoal, continua central para a compreensão do que se poderia denominar de Racionalidade Gerencial Hegemônica. Neste sentido, não foi ainda superado e sua lógica de controle social e de redução do trabalhador à condição de coisa tem sido, ao longo do século XX, o método responsável pela transformação da Alienação formal em Alienação real.

### ***A ALIENAÇÃO EM COLETIVOS:***

A alienação formal da maioria dos membros de uma Organização ocorre quando esta não mais pertence aos produtores. A Organização é propriedade privada, "possuída" por apenas algumas pessoas (física ou jurídica). Ou é uma Organização do Estado, um ente abstrato, mas representado na prática pelo Governo. Em ambos os casos há alienação formal da maioria. Esta não-propriedade dos meios de produção implica na alienação formal da maioria

trabalhadora, com a subsequente exclusão desta mesma maioria do âmbito formal de poder.

A alienação real, contudo, não decorre automática e espontaneamente do fato da maioria não ser proprietária das Organizações. Sem dúvida, esta expropriação é a base sobre a qual se assenta uma grande diferença de poder: a propriedade transfere aos proprietários o direito de governar. Na prática, contudo, este direito formal precisa de dispositivos que o transformem em possibilidade real, e que assegurem aos dominantes condições objetivas e subjetivas de governo sobre a maioria.

A alienação real dos trabalhadores é, portanto, a separação, concreta e cotidiana, dos produtores da gestão dos meios de produção e do resultado de seu próprio trabalho. A expressão desse fenômeno é a impossibilidade de participar da gestão. Além da destituição do direito à propriedade há que se extrair dos Sujeitos-trabalhadores graus de autonomia, submetendo-os ao controle da cabeça de cada Organização. Mais do que extrair, a alienação real impede ganhos de autonomia, ou seja, dificulta a construção dos Sujeitos como seres com vontade e potência para exercer a cogestão dos processos de trabalho.

A alienação formal é resultante de determinantes econômicos e políticos. A alienação formal somente se transforma em real por meio da mediação de métodos autoritários de gestão, que concretizam e cristalizam a primeira separação instituída pela lei e pela força; produzindo, então, por sua vez, uma separação funcional, a aqui denominada Alienação Real.

Ora, se os métodos de gestão produzem alienação real, ela pode também produzir-se em regime de propriedade coletiva. De fato, algo semelhante ocorreu no socialismo real (socialismo de Estado), em que a burocracia criou um modo do governo, que mesmo não restituindo a propriedade privada, afastou a maioria dos espaços de decisão. Um indicador concreto de alienação real é a inexistência (ou a existência apenas formal) de Espaços Coletivos.

Espaços Coletivos é outra noção importante para o Método da Roda, sendo entendidos como a construção de lugares e de tempos por meio dos quais as Equipes, de fato, possam interferir nos sistemas produtivos.

Organizações públicas, não estatais, como as Organizações Não Governamentais (ONGs), em tese, também podem passar pelo mesmo tipo de processo em decorrência do método de gestão adotado. Ou seja, apenas a

mudança do regime de propriedade não resolve o tema da Alienação real. A co-gestão, realizada em Espaços Coletivos, é um caminho para a democratização e para a progressiva desalienação da maioria. A desalienação absoluta é uma utopia, o Método da Roda aposta na possibilidade de se instituir sistemas de co-gestão que produzam tanto compromisso e solidariedade com o interesse público, quanto capacidade reflexiva e autonomia dos agentes da produção. A construção e de funcionamento dos Espaços Coletivos considerados questões metodológicas. A produção e funcionamento de espaços coletivos: a roda.

### ***A EDUCAÇÃO PARA A SUBMISSÃO E PARA A RENÚNCIA: OU A FUNÇÃO ANTI-PAIDÉIA***

Os métodos administrativos, e nisto o taylorismo fez escola, sem muito alarde, importaram para dentro das Organizações inúmeros dispositivos e técnicas de Controle do campo da política e das Instituições Totais. O pensamento administrativo sempre esteve a procura de técnicas úteis para produzir dominação e consenso.

Com o fim da escravidão e a ampliação da noção de direitos, os administradores viram-se obrigados a desenvolver métodos mais sutis de controle social<sup>5</sup>. Este novo contexto sociocultural obrigou a uma ampliação e sofisticação das metodologias de gestão, sem o que perderiam eficácia.

Embora fosse tentador aplicar ao mundo do trabalho - uma fábrica ou um hospital, por exemplo - o conceito de "Instituição Total" cunhado por Erving Goffman, estar-se-ia incorrendo em um exagero. Isto porque as Organizações comprometidas com a produção e comercialização de Valores de Uso, dificilmente poderiam se fechar sobre si mesmas, conforme seria típico em Organizações Totais. Este autor identificou cinco tipos básicos de Instituição Total: estabelecimentos voltados para o cuidado de pessoas consideradas incapazes e inofensivas, os asilos; um segundo, para controlar incapazes que ameaçassem à sociedade, os manicômios; um terceiro organizado para excluir e punir cidadãos transgressores, cadeias e presídios; um quarto em que a disciplina era

---

<sup>5</sup> Certamente, o desenvolvimento tecnológico - aumento da complexidade dos processos produtivos -, além do interesse de controlar a força de trabalho, tem sido um outro determinante importante no desenvolvimento dos modelos de gestão e de organização do processo de trabalho. Ver Braverman (1980) e Coriat (1988).

considerada a pedra de toque, quartéis, navios; e, por último, os de refúgio "voluntário" do mundo, mosteiros, conventos e claustros (Goffman;1996).

As Organizações comprometidas com a produção de bens ou serviços tiveram outra história, já que têm outros objetivos além do puro e simples controle social. Nelas o controle social seria um meio, e não um fim em si mesmo. Um meio para garantir produtividade, lucro e a sua própria reprodução. Produzir valor de uso e de troca. Neste sentido, relacionar-se com a sociedade de maneira dinâmica foi condição capital para a sua sobrevivência e desenvolvimento, fossem Organizações públicas ou privadas.

Por isso, administradores e gerentes, deste tipo de estabelecimento, estiveram obrigados a lidar com um contexto tumultuado e mais sujeito a variações do que aquele dos quartéis, prisões ou hospícios.

A relativa liberdade dos trabalhadores modernos, assegurada pelo fato de viverem fora do ambiente onde trabalham; pela existência de legislação trabalhista que limitava, em maior ou menor grau, o emprego de métodos diretos de constrangimento ou de violência física e a, relativa, mobilidade da força de trabalho - "livre propriedade" da força de trabalho(Marx;1985) -, todos estes - entre outros - foram elementos que obrigaram a invenção de métodos mais sutis de gestão dos Coletivos Organizados para a Produção.

Mesmo assim, a racionalidade gerencial hegemônica não renunciou a buscar obediência e docilidade dos trabalhadores e empregados. Tentando, em princípio, reduzir os Sujeitos trabalhadores à sua objetividade máxima; ou seja, havia que se criar uma máquina administrativa que reduzisse Desejos e Interesses dos trabalhadores a um mínimo possível. A um mínimo passível de enquadramento em Projetos voltados para assegurar eficiência à produção.

Taylor atribuía à "*indolência sistemática dos trabalhadores*" a necessidade de controlá-los de perto. Visto que não fossem proprietários, nada ganhariam, em princípio, em trabalhar com afinco. Para Taylor, a racionalidade humana estaria subordinada à racionalidade econômica, seríamos o "*homo aeconomicus*". Sendo, portanto, lógico e conveniente que os dirigentes jamais deixassem nas mãos dos trabalhadores o comando dos complexos processos de produção. A grande descoberta de Taylor foi a recomendação explícita de que houvesse a instituição de uma "*gerência científica*"; ou seja, ele sugeriu um método de gestão que realizava uma nítida separação entre o "*planejamento, concepção e direção*" dos

processos de trabalho, daquilo que ele chamava de "*tarefas de execução*"(Taylor;1960).

A grande distinção entre Taylor e seus discípulos contemporâneos está no grau de liberdade admitido para o cumprimento destas "*tarefas de execução*". Para Taylor e pioneiros o controle no instante da execução deveria ser máximo. O ideal seria reduzir a possibilidade de variação e de livre-arbítrio dos executores a um mínimo. Como todo racionalismo positivista, este também se imaginava potente para planejar com antecipação atos que seriam realizados no cotidiano.

Para impor esta racionalidade planejada à vida cotidiana, Taylor(1960) defendeu explicitamente que o caráter científico da gerência estaria na eliminação de todo traço de subjetivismo no momento da execução das tarefas. Com este fim, criar-se-ia um campo de saber - fundado em tipos ideais, uma ontologia dos processos de trabalho - que indicaria sempre "*a melhor maneira de se executar uma operação (the one best way)*".

Observe-se, que esta "melhor maneira" estaria indicada a priori, mediante estudos empíricos realizados em outras circunstâncias e transportados, sem crítica, ao momento de execução da tarefa. Qualquer semelhança com o discurso oficial da medicina, quando esta procura assegurar status de ciência à prática clínica, não é mera coincidência, mas compromisso com uma visão de mundo meta-racional. Em certa medida, o planejamento social e econômico dos países de socialismo real fez aposta semelhante: sonharam desenvolver um método e técnicas de gestão social que eliminassem a singularidade do momento.

Então, há toda uma tradição gerencial voltada para transformar o Sujeito trabalhador em um maquinismo regulado por uma programação heterônoma, estranha a ele.

A racionalidade gerencial hegemônica apoia-se em uma série de arranjos organizacionais voltados para realizar uma verdadeira educação para o servilismo e para a mediocridade. O taylorismo e congêneres são anti-Paidéia. Investem no empobrecimento do universo de expectativas dos trabalhadores quando se referem ao mundo da produção. A base pedagógica desta "escola" é a autoridade, assentada na diferença de poder e de saber entre proprietários e chefes, de um lado, e Sujeitos-trabalhadores, na outra ponta. Uma diferença que a hierarquia burocrática aparenta ocultar com a gradação suave de atribuições, mas que não elimina: existem importantes distinções de qualidade entre o poder de cada classe

institucional<sup>6</sup>. Há classes que têm o poder de demitir, que tomam decisões, planejam, elaboram projetos e que, portanto, cultivam o hábito de pensar, de conceber idéias e planos e de fazer política. Concentração máxima de poder. E há aquelas sobre as quais recaem as decisões. Estas são educadas para o medo, para o culto do bom comportamento, da adulação e do servilismo; para a valorização do silêncio; enfim, para a suposição de que não saberiam nem poderiam vir algum dia a saber.

Renúncia a dimensões importantes do próprio desejo e interesse em nome, não do paraíso, mas da sobrevivência pura e simples: manutenção de um emprego, de uma renda básica, de uma carreira, ainda que lenta e sofrida, etc...

Marx imaginou que os trabalhadores superariam a exploração e a alienação, inventando um mundo solidário em que haveria lugar para toda a humanidade (Marx;1989). Na realidade a classe operária não teve energia nem potência para fazer cumprir esta possibilidade antevista pelo desejo de Marx. Talvez, entre outros fatores, porque no cotidiano da vida laboral foram reduzidas as possibilidades de exercício de uma subjetividade voltada para a resistência à dominação, para a ousadia, para a criatividade, e para a composição de interesses com outros Sujeitos relativamente autônomos. Enfim, não houve, ao longo da história, espaço para a criação de uma nova cultura institucional de caráter radicalmente democrático.

O exercício de uma sensibilidade "fáustica" ou, até mesmo, de experiências inovadoras entre os trabalhadores têm ocorrido mais fora do que dentro do ambiente de trabalho. Em espaços abertos pela luta de classe: movimentos sociais de protesto, na vida sindical, religiosa, etc. Quase sempre fora do espaço onde se trabalha. Em fábricas, hospitais, escolas, na maioria das Organizações, a estrutura e funcionamento da máquina administrativa sufoca a espontaneidade e a iniciativa da maioria, durante a maior parte do tempo, predominando a produção de uma subjetividade voltada para a adaptação semipassiva ao contexto. Os críticos da ordem e os revoltados costumam ser expelidos ou contidos<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Classe institucional é um termo utilizado por alguns autores do denominado movimento institucionalista para indicar as diferenças de distribuição de poder dentro das Organizações (Barembliitt; 1992).

<sup>7</sup> Diversos trabalhos empíricos evidenciam modos sutis de combate e resistência à dominação no cotidiano das Organizações(Lopes, 1999). Ressalta-se, aqui, contudo, o predomínio nestes espaços do silêncio, ainda que constringido, e do murmúrio abafado.

Resumindo, a racionalidade gerencial hegemônica, fundada pelo taylorismo, ainda quando modificada pelas escolas que o sucederam (recursos humanos, estruturalista, qualidade total, etc) realizou uma habilidosa combinação de técnicas de gestão que logrou, ao longo deste século, produzir "servidão voluntária" ou a instauração de vínculos "libidinais" (Freud;1976) poderosos entre a Organização e os grupos que a compõem.

Weber chamou a atenção para o fato de que o espírito do trabalho seria marcado pelas noções de disciplina e competência (Weber;1972). No entanto, do empresário esperava-se, além destas marcas dependentes da virtude da paciência, outras próprias aos conquistadores, aos dirigentes e à elite: a saber, iniciativa, ousadia e criatividade para imaginar e construir o novo. Do trabalho propriamente dito, ao contrário, a Racionalidade Gerencial Hegemônica vem cobrando disciplina, produtividade e dedicação. Criando, com este intuito, uma máquina que inibe o desenvolvimento de características típicas a qualquer Ser da liberdade.

Na realidade, o ideal taylorista procurou estender para o mundo do trabalho o espírito conformado do burocrata. Educação para a renúncia, para o medo, para o silêncio, para aceitar o cotidiano sem mudança. Morte ao desejo de Ser Sujeito, autor de alguma Obra, alguém se realizando, com direito à diferença e à notoriedade. Educação para um horizonte restrito e medíocre. Este foi o sentido almejado pela "Administração Científica".

Isto levanta uma questão: como a Racionalidade Gerencial Hegemônica (taylorismo e variantes) conseguiu, na prática, durante quase cem anos, reduzir, particularmente dentro do espaço das Organizações, a maioria de trabalhadores à condição de recurso manipulável conforme o interesse superior?

Seria ingenuidade não reconhecer que distintos sistemas de dominação (ou de governo) inventaram, ao longo da história, uma série de dispositivos, arranjos e normas, todos voltados para reduzir as pessoas à sua objetividade; limitando, em decorrência, o seu grau de humanidade. Somente que o fizeram a partir do reconhecimento de que o Ser Humano é um recurso particular, distinto dos outros (Mayo; 1968), (Goleman; 1996). E de que sua manipulação (administração) exigiria técnicas singulares.

Inegavelmente, todo sistema disciplinar e de controle objetiva aproximar pessoas à condição de objeto dócil ao comando alheio. Busca reduzir a

resistência humana à mesma qualidade de resistência das coisas, aproximá-la às características da resistência dos materiais. Dizendo de outra forma, toda dominação procura diminuir a autonomia e liberdade das pessoas.

Esta é a base filosófica sobre a qual se apoiam as formas pragmáticas de dominação. Este é o alicerce da Racionalidade Gerencial Hegemônica. Valer-se de mecanismos de dominação (coerção), mas também da criação de novos consensos - mediante o atendimento de parte dos interesses dos dominados - (Gramsci; 1978), ou ainda da exploração de mecanismos emocionais (Morgan; 1996), tudo para condicionar o pensamento e o agir da maioria. No fundo, um reconhecimento de que para reduzir alguém à condição de coisa é necessário tratá-lo como pessoa, manipulando a produção de subjetividade para lograr uma efetiva direção da elite sobre os coletivos.

A racionalidade gerencial dominante busca, como tipo ideal, o trabalhador dúctil. O trabalhador com "dureza" próxima a zero. O homem moldável. Plástico. Tornado flexível ou pelo dinheiro, ou pelo carreirismo ou pelo medo, pouco importa. Importa a "integração" entre interesses polares, importa o apagamento "objetivo" de contradições e a resolução aparente dos conflitos. Nisto o taylorismo ainda faz escola. Não o macaco amestrado, que o pensamento cibernético se sofisticou. Não a metáfora de uma máquina azeitada. Mecânica apenas. Mas a imagem do trabalhador-computador. Hardware, descartável e passível de ser dirigido e comandado à distância. Trabalhador-máquina, ponto em sistema de rede. Porém uma máquina com certo grau de autonomia. Uma autonomia do tamanho exato do programa (software), este sim, elaborado por quem "entende do assunto": governantes, cientistas, economistas, empresários, gerentes, todos afastados do subjetivismo dos Sujeitos trabalhadores ou do mal chamado "corporativismo" dos coletivos.

### ***AUTONOMIA E CONTROLE EM PROCESSOS DE PRODUÇÃO:***

O controle sobre a Autonomia dos trabalhadores é a fronteira que delimita o campo da maioria das teorias administrativas ou dos métodos de gestão. A

Racionalidade Gerencial Hegemônica se fundamenta na instituição de radical diferença de poder entre a cúpula diretiva e os agentes da produção. O exercício deste poder cuida de impor uma objetividade aos trabalhadores, restringindo-lhes os espaços por onde poderia se manifestar sua própria subjetividade. Note-se que esta "objetividade" é uma manobra ideológica, já que produzida graças a uma naturalização de valores próprios às elites.

Controle da produção de subjetividade mediante desqualificação dos desejos e interesses da maioria. Controle, como entendê-lo? Para o Dicionário Aurélio (1996): "*ato ou poder de controlar atividades das pessoas, órgãos, departamentos, ou... produtos, etc, para que tais atividades ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas*". Controle, portanto, como poder em ato, uma ordenação da vida institucional que possibilite aos dirigentes construir sentido e significado para pessoas e coisas (Testa; 1997).

A "Administração Científica" legou às escolas que a sucederam a "utopia-concreta" de ordenar de maneira racional, metódica e harmônica, coisas e pessoas segundo a vontade e projetos dos superiores.

Este é o núcleo duro sobre o qual se assentam quase que todas as metodologias de gestão ou de planejamento. Variam as formas para exercer o controle. Do terror à sedução, passando pelos modernos e rígidos sistemas de avaliação e de prestação de contas, inventou-se miríade de técnicas para disciplinar os trabalhadores (Mayo; 1968), (Etzione; 1976).

A construção de autonomia entre os trabalhadores não foi tomada como um desafio central por nenhuma das escolas de administração. O Método da Roda procura romper com esta tradição, tratando de combinar compromisso social com liberdade.

Fazendo metáfora poder-se-ia afirmar que a utopia de quase todos os métodos de controle social seria lidar com pessoas que houvessem renunciado à metade subjetiva de sua humanidade, assumindo um comportamento mecânico e racional, semelhante ao dos objetos.

O exercício da própria subjetividade vem sendo considerado um empecilho à ordem e ao progresso. Há, portanto, um esforço subjetivo dos dominantes para liquidar com um padrão de subjetividade que autorize às massas a expressarem seus desejos e interesses. Com este fim se faz política, inventam-se normas e se promovem alguns valores em detrimento de outros; ou seja, os dominadores se

dão ao luxo de continuar existindo como Sujeitos/objetos para melhor fazer valer sua capacidade de reduzir a maioria à condição de coisa/objeto.

No entanto, não é possível a expressão de Desejos, Interesses e Necessidades sem que os Seres Humanos dêem vazão a sua própria subjetividade. Exorcizá-la, seria, portanto, condenar pessoas à uma objetividade submissa ao mundo e à vontade alheia. Há na "Administração Científica" uma contradição em termos: se o científico é a objetivação máxima de todas as etapas de um sistema de governo, estar-se-ia, sempre, dificultando a possibilidade de algumas características essenciais ao Sujeito adquirirem concretude mediante sua livre expressão no cotidiano. Não há Sujeito sem Desejo, Interesses e Necessidades e, portanto, não haverá forma de expressá-los sem que junto apareçam pedaços do próprio Sujeito, ou seja, sem que se manifeste sua singularidade.

Neste sentido, cabe a pergunta: não seria este o desafio central a qualquer sistema de governo que se pretenda eficiente e democrático, administrar diferenças e choques entre distintos desejos e interesse e não ignorá-los, negá-los e reprimi-los em nome de uma suposta objetividade?

Aos poderosos o direito à expressão de seus interesses; ao povo, a obrigação de objetivar-se a partir de cânones definidos alhures. O exercício da própria subjetividade como um luxo reservado a poucos. Este tem sido um dos segredos da dominação. Um segredo oculto debaixo da argumentação "objetiva" dos métodos de administração.

### ***COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO:***

Apesar de todo esse processo de mudança a teoria geral da administração continua operando com o conceito de Organização. Uma noção que indica uma estrutura e um funcionamento ordenados segundo uma racionalidade rígida e com limites bem definidos. O Método da Roda, ao contrário, privilegia as pessoas, o Sujeito, e por isto aplica-se a equipes ou a coletivos. O objeto básico com que o Método opera é Coletivo Organizado para a Produção e não, como na administração tradicional, com a coisa "Organização".

Coletivo Organizado designa aqueles agrupamentos que têm como objetivo e como tarefa a produção de algum bem ou serviço. Este conceito transborda o de Organização, característico da "Administração Científica" e do pensamento burocrático em geral. Coletivos Organizados para a Produção são todos aqueles agrupamentos humanos articulados com alguma finalidade produtiva, com objetivos a serem cumpridos e com tarefas mais ou menos explícitas. É evidente que dentro desse conceito cabem desde uma família - fundada para garantir a sobrevivência, física e emocional de um agrupamento - até movimentos, bandas de música, escolas, hospitais e fábricas. Mas esta é a idéia mesmo. A Organização – objeto de estudo da Administração e do Direito - seria apenas um dos tipos possíveis de Coletivo. Um Coletivo mais estruturado e organizado do que outros. Dentro de uma Organização podem funcionar vários Coletivos e a própria Organização pode ser vista como um Coletivo.

O Método da Roda se propõe a trabalhar objetivando a constituição de Coletivos Organizados, o que implica em construir capacidade de análise e de cogestão para que os agrupamentos lidem tanto com a produção de bens e serviços, quanto com sua própria constituição.

#### ***ESTUDO DE CASO: "ENSAIO DE ORQUESTRA"***

A orquestra sinfônica é a expressão ideal da racionalidade gerencial hegemônica. Ordem e harmonia. Ordem, harmonia e produtividade. E tudo meticulosamente organizado em função de um produto inefável: a música. A perfeita combinação de trabalho disciplinado e dedicação pertinaz à tarefa. Afinal, tratar-se-ia de arte. De artistas. Talvez de um tipo particular de artista, artistas-operários, intérpretes com pequena autonomia, todos subordinados à disciplina imposta pelo Maestro e pela pauta.

Um caso de separação radical entre quem concebe o trabalho e quem o executa. O compositor distante escreve uma música que os interpretes executarão e ai de quem fugir à pauta. O Maestro inventa arranjos, realça este ou aquele traço e ordena o desempenho de todos. Às vezes, há um ou outro solista a quem se concede destaque. Alguma liberdade para o exercício da própria subjetividade. Coisa ligeira, alguma ênfase particular, nada mais.

A orquestra sinfônica: um exemplo radical de renúncia pessoal em nome da Obra. No caso, uma Obra que se desdobra em duas dimensões: aquela sobre a qual os músicos não têm influência, já que concebida pelo compositor, e a execução da sinfonia, esta sim, obra do coletivo sob a regência do Maestro.

De qualquer modo, a liberdade de criação dos músicos é pequena, quase inexistente. No entanto, exige-se empenho máximo. Considera-se inadequado o desempenho mecânico. O músico deve jogar a alma ao executar a Obra alheia. Porém, haveria que, ao mesmo tempo, segurar arroubos. Interpretações singulares maculariam a harmonia do todo. A perfeita interpretação é o único resultado almejado. Uma interpretação previamente arranjada. Um arranjo que não considera a suscetibilidade, a experiência ou sequer o gosto de cada um dos executores.

O trabalhador ideal. Um ser apaixonado pelo que faz e convencido da imperiosa necessidade do seu comportamento disciplinado e subserviente. Subordinação à pauta e ao Maestro.

Um caso de especialização radical de funções. Cada qual toca seu próprio instrumento, conhece apenas sua partitura e coordena-se pela batuta e admoestações do Maestro. Um caso em que há seleção cuidadosa de trabalhadores em razão de suas habilidades específicas: violinistas, celistas, pianistas, cada um com sua especialidade. Treinamento e supervisão contínuos, durante toda a vida profissional.

Se o modelo de organização da orquestra sinfônica não fosse mais antigo, poder-se-ia imaginar que Taylor o inventou. Na realidade, talvez de modo inconsciente, o engenheiro criou seu tipo ideal de fábrica roubando a racionalidade da Orquestra. A empresa funcionando com a lógica e a harmonia de uma orquestra. Com certeza, na fábrica dispensa-se a Arte, mas não o empenho e o compromisso apaixonado com o produto. Os quatro princípios capitais da Administração Científica – especialização e fragmentação do trabalho; programação prévia e controle rigoroso; distinção de poder entre dirigentes e executores; e eleição e treinamento do homem adequando-o à função (Taylor; 1960) – estão todos inscritos no modo de operar das Orquestras.

Estiveram sempre aí inscritos e quando alguém conseguiu lê-los foi para ocultar onde aprendera tanto sobre a arte de governar homens sem o chicote da escravidão recém-abolida.

Os significantes da orquestra estão presos a significados precisos. A camisa branca e a casaca escura, os vestidos longos, todos iguais. Uniformes. Ninguém, exceto o Maestro e o solista, está autorizado a se singularizar. O solista, vestido igual, um destaque geográfico, ou de posição, em pé diante dos outros assentados, aguardando o comando. Há glória nisto, sem dúvida, seria ingênuo não reconhecer. Não se trata de trabalho penoso, tão-somente. Os músicos participam da viagem mágica. Tampouco a apoteose da guerra é privilégio dos generais. Soldados deliram inspirados pelo medo e pelo prazer de servir a algo maior do que eles. Sim...

Valeria perguntar, por que motivo oculta-se o caráter autoritário da lógica que preside o funcionamento das Orquestras? O termo autoritário empregado em sentido de que se exige dos músicos grande capacidade de renúncia. Seres pacientes, generosos, capazes de debruçar-se sobre a Obra alheia, reconhecendo o sublime contido nelas e reproduzindo-a para o deleite alheio. Há a vocação, o gosto pela música e, em virtude dessa paixão, é que se aceita este estilo penoso de subordinação ao outro. Talvez o caráter sublime da música justifique todo o resto. Uma coisa é fabricar sapatos a partir de uma programação imposta, outra executar uma partitura de Beethoven? Com certeza... Talvez!

De qualquer modo, a orquestra sinfônica é o arquétipo quase perfeito da racionalidade taylorista. Uma subordinação sublimada, mas nem por isto menos controlada.

#### ***O DIRETOR GENIAL E A ORQUESTRA:***

Fellini retratou no filme “Ensaio de Orquestra” um caso em que este dilaceramento potencial é elevado à potência máxima. A impotência de um Maestro, diante da insubordinação política e sindical dos músicos, resulta na

impossibilidade de produzir-se Arte. Com as reclamações trabalhistas e a livre expressão da neurastenia dos artistas, compromete-se a execução da Obra e a música não flui.

Sensível, ele retratou, dramático, o fim de uma época. O filme faz graça com a tristeza. Tem um argumento realista, mas tresanda pessimismo em quase todas as cenas. O mal estar da civilização.

No fundo, Fellini descreve um quadro de tensão social. Ele narra o aparecimento de uma nova subjetividade. Com a democratização da Itália depois da II Guerra Mundial, com a generalização das políticas sociais fundadas na idéia de direitos humanos, e, particularmente, com a crítica ao poder instituído, radicalizada durante os anos sessenta, surgiram novos personagens. No caso, músicos ligados a outra fidelidade que não somente à música. Um velho, que amava a Orquestra, mas que igualmente respeitava o sindicato que o defendera contra a exploração dos poderosos durante toda sua existência. Entre estas duas paixões seu coração oscilava. Alguns músicos que se autorizavam a traduzir em palavras a inveja e despeito que sentiam contra o Maestro, distante e vaidoso, ainda que também amante e defensor da música. Antipatias pessoais, antes reprimidas e que, então, naquelas circunstâncias, vinham à tona sem bloqueio. Um caos.

Na realidade, o filme retrata o descompasso entre um estilo de governar pessoas que já não combinava com as pessoas a serem dirigidas. O poder tirânico do Maestro é questionado. Suas interpretações criticadas, o regime de trabalho condenado, sem, contudo, chegar-se ao ponto de instituir-se uma nova ordem. O Maestro resiste em um sentido conservador. Não altera seu modo de proceder, tão-somente deixa de realizar tarefas necessárias quando lhe falta força para impor sua vontade. Tampouco busca construir uma nova ordem, assentada em contrato distinto do anterior, mas que procurasse preservar a produção artística. Ele é incapaz de argumentar. A missão do artista deveria falar diretamente à consciência, e, em nome desta investidura, todos deveriam aceitar e voltar ao status quo anterior.

Fellini sugere com sutileza que haveria apenas uma escolha possível: ou a música ou o caos democrático. Ou a arte, ou o gozo individualista. A escolha deixa de ser entre uma ordenação “taylorista” da orquestra e alguma outra nova

maneira de governo, e passa a ser entre o caos e a música. O desafio radical antes colocado pela revolta dos músicos desaparece, e ninguém o verbaliza mais: sim, fazer música, tudo bem; porém cuidar da felicidade e realização dos músicos também, por que não? Felicidade material e espiritual, sim, por que não?

Contemplar o salário e o sublime; preservar a ordem e participar da criação de novos arranjos, etc. Por que somente aos grandes estariam autorizadas estas sínteses? Invenções características dos grandes artistas, inclusive, com certeza do próprio Fellini!

No entanto, ele, muito discretamente, toma partido da música. Sem renúncia ao individualismo e ao conforto não haveria produção artística. Esta é a mensagem. Mesquinhasias pessoais, exigências, limite ao tempo de ensaio, tudo isto comprometeria a música. Democracia e arte não se combinariam. E, mais grave, o ser humano livre do controle disciplinar seria impotente para produzir alguma Obra coletiva. Marcharia para uma espécie de individualismo exacerbado e desagregador. As pessoas seriam incapazes de compor-se em grupos de forma autônoma. A autonomia corroeria a disciplina e comprometeria o próprio objetivo que justifica a existência do grupo. No caso, produzir música. O ser humano seria incapaz de renunciar a interesses se alguma força maior não o obrigasse a tal. Daí a necessidade imperiosa do líder, das leis, das pautas, da disciplina e do controle.

A música salva pelo herói. Taylor? O Maestro? A Arte tributária do controle e da disciplina?

Heresia imputar isto a um diretor tão libertário quanto Fellini. Nada disto. Em realidade, o gênio dele tocou a ferida com o dedo. O mal estar da civilização: com arte, por meio da narração cinematográfica, ele apontou os limites da sociabilidade. Imagine-se quantos filmes Fellini teria produzido a menos, e com que arte?, se estivesse obrigado a dialogar e negociar com câmaras, figurantes e intérpretes, a cada uma de suas invenções tão originais? O gênio e a democracia nem sempre se combinam. Então, a democracia direta conduziria à mediocridade, ao meio termo, à formação de compromisso que sufocaria o novo?

Desdigo, renego, mas confirmo: “Ensaio de Orquestra” é sublime porque retrata a tragédia implícita em cada uma destas escolhas. Nada do simplismo taylorista, ordem e progresso e produtividade. Ou da ingenuidade esquerdista, participação e pronto, tudo estaria resolvido. Fellini profetizou: a velha ordem estava ruindo. O Jazz já havia abalado a autoridade das pautas. O apelo à renúncia sistemática era demolido pelos movimentos sociais e pelo desenvolvimento de um pensamento crítico. Com a expansão da visão de mundo fundada na universalização de direitos humanos e da cidadania tornara-se difícil ignorar o próprio desejo. Sentimento nem sempre compatível com a finalidade e com a racionalidade com que se organizam Coletivos: o conflito entre desejo e a produção de Valores de Uso: música, obras de arte, saúde, sapatos, etc; coisas que atendam a necessidades de outros, necessidades sociais. O reconhecimento do direito ao prazer e à realização pessoal não podem impedir os trabalhadores de considerar este limite, um limite objetivo, uma missão, um encargo social, uma busca de transcender-se. Nem vice-versa: expropriarem-se os agentes da produção do direito à sua própria realização pessoal.

Este estudo lida com este limite e objetiva descrever experiências, sugerir arranjos e conceitos, que facilitem este trânsito: ficar com os músicos e com a música. Talvez jogar fora a velha ordem taylorista, ainda que isto implique em riscos e erros. Mas quem ousaria dizer que todas as Orquestras funcionaram igualmente bem? Para o público, para os músicos, para o compositor e até para os maestros, quanto se desrespeitou de interesses fundamentais? E quanto de tudo isto se praticou em nome de uma finalidade que talvez pudesse ser atingida sem a imposição de tanto sacrifício e a partir de outras ordenações?

## **SEGUNDO EIXO DE CONFORMAÇÃO DO MÉTODO:**

**- A COGESTÃO E O FORTALECIMENTO DO SUJEITO SÃO O ALICERCE DA DEMOCRACIA INSTITUCIONAL.**

**A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS COLETIVOS E A CONSTITUIÇÃO DE SUJEITOS COM CAPACIDADE DE ANÁLISE E DE INTERVENÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA A DEMOCRACIA INSTITUCIONAL:**

Os objetivos básicos de um Método que se pretenda anti-Taylor são o fortalecimento dos Sujeitos e a construção de democracia institucional. E o que seria e como se daria o fortalecimento de sujeitos? O tal fator Paidéia, sim, mas como ativá-lo? Centralmente, ampliando a capacidade de análise e de intervenção do Sujeito e dos grupos. E a democracia institucional, como caracterizá-la, ou melhor, como produzi-la? São estas as perguntas fundamentais em torno das quais se constitui o enredo desse estudo. Modos de se construir democracia e de se constituir pessoas potentes para sustentá-la.

Na prática, ninguém, nenhum agente isolado, produz democracia. A democracia é uma reforma social, produto da práxis de Grupos Sujeitos<sup>8</sup> e produtora de Sujeitos. Não havendo democracia sem a intervenção deliberada de Sujeitos concretos. A democracia é, pois, um produto social. Depende da correlação de forças, do confronto entre movimentos sociais e poderes instituídos. Depende da capacidade social de se construir espaços de poder compartilhado: rodas. A existência desses espaços é um sinal de democracia. A democracia é, portanto, a possibilidade de exercício do Poder: ter acesso a informações, tomar parte em discussões e na tomada de decisões. A democracia é, ao mesmo tempo, uma construção e uma instituição.

A democracia inscreve-se nas relações econômicas, políticas e sociais. Democracia refere-se à possibilidade de alteração dos esquemas de dominação, à produção de novos contratos e à construção de nova hegemonia. Isto é clássico

---

<sup>8</sup> Grupo Sujeito é um conceito originariamente desenvolvido por Sartre (1963) para se opor ao de "serialidade". Foi retomado por Guattari (1985) para indicar aquele grupo capaz de lidar, com uma certa autonomia, com os constrangimentos da história e do seu contexto.

em ciência política, particularmente entre aqueles autores que procuraram integrar democracia formal (direitos políticos) com democracia real (direitos econômicos e sociais) (Bobbio & Bovero; 1986), (Bobbio; 1990).

A construção de sociedades e de instituições democráticas depende da política em seu sentido mais amplo (Nogueira; 1999). Movimentos sociais, amplas coalizões, blocos históricos, alianças entre classes, lutas entre interesses econômicos e ideológicos. Alterar as relações entre dominantes e dominados. O Poder como resultado e como relação. A possibilidade de acesso à riqueza, à justiça. A capacidade de produzir hegemonia diria Gramsci (1978), ou de produzir Verdades, diria Foucault (1995). E também a capacidade de coproduzir Necessidades Sociais, Compromissos e Contratos, valeria acrescentar. A instituição de sistemas de cogestão.

A democracia depende da reformulação do papel de controle dos micropoderes. Analisar os caminhos sociais e institucionais por onde se consolidam a dominação e a libertação. Gramsci (1978) e a idéia dos blocos históricos, e da construção de consenso e hegemonia; Foucault (1985) e a microfísica do poder; Guattari & Deleuze (1976) com a produção de subjetividade e a micropolítica; Basaglia (1985) com a desinstitucionalização; foram legião que apontaram a importância de se ampliar o conceito clássico de democracia e também do que se considerava como sendo práxis transformadora.

Repensar e transformar o estado, as relações econômicas e sociais, mas também as relações familiares, entre os gêneros, os sistemas de saúde, de educação, as igrejas, partidos, movimentos; alterar, enfim, o modo de gestão das instituições. Tudo passível de crítica e de mudança. Uma ampliação do espaço tradicional da política e, ao mesmo tempo, uma reconstrução dos modos de se fazer política.

O Método da Roda pretende-se herdeiro desta tradição. Aposta na democracia institucional não somente como um meio para impulsionar mudanças sociais, mas como um fim em si mesmo. Adotando como diretriz metodológica a instalação deliberada de processos que objetivem a construção de Espaços Coletivos. Entendendo-se por Espaços Coletivos arranjos concretos de tempo e lugar, em que o poder esteja em jogo; e onde, de fato, se analisem problemas e se tomem deliberações.

Reconstruir estruturas, saberes, normas e valores fundantes da Racionalidade Gerencial Hegemônica. O que somente será viável com a mudança simultânea dos Sujeitos concretos que habitam estes espaços.

Criticar o taylorismo não é suficiente. O Método da Roda pretende instituir movimentos para a superação da visão instrumental que as escolas de administração têm sobre os denominados "recursos humanos". Além da dimensão crítica há que se articular uma alternativa positiva. Neste sentido, mais do que anti-taylorista, o Método da Roda pensa novos modos para analisar e operar Coletivos Organizados para a Produção. Reconstruir os arranjos estruturais, as linhas de produção de subjetividade e os métodos de gestão.

A Gestão Democrática e participativa, que se concretiza por meio da construção de sistemas de cogestão, é, portanto, um dos eixos de conformação de um Método anti-Taylor, do Método da Roda. Uma nova lógica para a distribuição do poder. Outras estruturas, outro modo de funcionamento para as Organizações.

Argumenta-se sobre a baixa capacidade dirigente dos coletivos. No entanto, os equívocos e dificuldades dos governantes não indicam melhor desempenho. Isto apesar do imenso aparelho de assessores, consultores e sistemas de informação articulados para apoiá-los. Vale perguntar: a capacidade de governo e de direção das equipes de trabalho não cresceria se todo este aparato também se dedicasse a apoiá-las quando de alguma análise ou deliberação?

Um sistema de cogestão depende da construção ampliada de "capacidade de direção" entre o conjunto das pessoas de um Coletivo e não somente entre sua cúpula. Capacidade de direção é a habilidade e a potência para compor consensos, alianças e implementar projetos, conforme a definiu Gramsci (1978). A "capacidade de governo", no sentido mais operacional com que a conceituou o planejamento (Matus; 1993), é também uma aptidão a ser socialmente construída, já que cogovernar é tarefa inerente a todos os membros de uma equipe de trabalho.

O desenvolvimento destas capacidades é considerado um objetivo do Método da Roda com tamanha relevância quanto a de produzir bens ou serviços, já que são a base para a construção de sistemas de cogestão e de democracia institucional. Socializar estas habilidades é uma forma concreta para diminuir a distância entre governantes e governados, bem como para assegurar a formação

de compromisso entre o interesse público (expresso em necessidades sociais) e o privado (expresso pelos trabalhadores).

No entanto, apesar do inegável apelo ético desta perspectiva democrática, o seu desenvolvimento depende de reforma intelectual e moral; e, sobretudo, da instauração de convenções, normas e leis que a sustentem. Sem dúvida, a alteração de contratos sociais dominantes é dependente de movimentos políticos (amplos e moleculares), de luta e de negociação, de oposição e de composição, de alguns interesse e valores contra outros valores e interesses.

Na realidade, tanto o Método da Roda quanto a postura realista-pragmática do taylorismo pertencem ao mundo do "dever-ser". Falas "performativas" diria Austin, e não apenas "conotativas" de evidências do real (Austin; 1993). Ainda quando ambas as perspectivas se ancorem na realidade. Discursos realistas; mas também com elevado grau de vontade de interferir no futuro, admita-se em favor da veracidade...

A cogestão de Coletivos Organizados para a Produção depende, portanto, de vontade política e de condições objetivas, e o Método da Roda se propõe a construí-las com a máxima racionalidade possível.

Trabalhar os Sujeitos e as Instituições. Um movimento interferindo e modificando o outro. Todo o tempo.

Pensar novos valores e uma nova ética; mas tratar de organizar uma vida material que estimule a lógica da cogestão e não a outra da dominação. Pensar não em dispositivos de controle, mas na construção da capacidade de instituir compromissos: a base da cogestão, ninguém governa sozinho. Tomar a assunção de compromissos e a autonomia do Sujeito como uma relação dialética, uma relação indissociável do modo com que se opera a relação entre democracia e instituição. Isto como um modo sistemático de análise do Método da Roda.

Ressaltar a dimensão Sujeito implica em democratizar o Poder. Democratizar o Poder em todas suas dimensões: na política, na micropolítica, entre os saberes, entre sexos, entre fortes e fracos, etc. E aqui idealismos não ajudam: o Poder haveria que ser compartilhado, cada vez mais profundamente, cada vez com mais precisão e sem que com isto adviesse o caos. Sem que com este movimento se perdesse a capacidade de se atender às necessidades sociais.

Em geral, é em nome de uma racionalidade instrumental qualquer que a maioria consente em perder autonomia e em ceder cotas de sua própria liberdade

(Adorno & Horkheimer; 1985). É em nome da sobrevivência, do conforto e do cumprimento de objetivos sociais que a maioria se conforma em viver sem vontade e sem crítica: instrumentos de uma racionalidade que, em razão da sobrevivência de uma parte da humanidade, ignora a própria humanidade das pessoas. Todavia assim tem sido; viver e ser de outra forma, seria possível? Seria desejável?

### ***DEMOCRACIA E POLÍTICA NOS TERRITÓRIOS:***

O Poder nos Territórios era exercido de maneira dinâmica, alterando-se ao longo da história. Ora alguns poderosos comandavam; depois outros; ora, governavam de uma maneira, depois de outra.

O Além é o reino do Pai. Os Territórios não fugiam a esta regra. No princípio, comenta-se, fora o Pai; mas, o Pai, em eterno conflito com o Filho, desgostoso e cansado, havia se exilado, adotado uma postura omissa e abandonado o comando dos Territórios. Espertalhões governavam em seu nome e Ele não mostrava mais sua santa cara para ninguém. Com a ausência do Pai, organizou-se um Estado-divino, dirigido por um Gabinete.

O Estado-divino havia sido dividido em Departamentos. Os mais poderosos e influentes entre eles compuseram o Gabinete. O departamento de Economia indicou Mr. Taylor, especialista em Organizações, para uma das três cadeiras disponíveis. Fora, inclusive, dele a sugestão para a organização dos Territórios em Departamentos, diretriz adotada como alternativa ao regime de democracia direta em vigor logo que o Pai abandonara suas funções executivas. O Departamento das Igrejas nomeou o Cardeal Mazzarino e Stalin, que apesar de ex-comunista, foi indicado para o terceiro posto por Pio XII. O Departamento da Revolução, por princípio, opunha-se ao governo, lutando pela volta do regime de Assembléias Populares. Os outros Departamentos, aparentemente, não se interessavam pela política.

Stalin estivera para ser condenado, como Hitler. Não o fora por influência direta de Pio XII. Esse Papa convencera a seus pares de que a presença dele daria estabilidade ao Estado-divino, confundindo e dividindo a oposição. Dito e feito.

Mais uma vez, Stalin revelou-se um dirigente habilíssimo, prestando grandes serviços à estabilidade do poder nos Territórios. Com o tempo acumulou força suficiente para interferir na vida de quase todos os Departamentos. Não dando ponto sem nó, auxiliou Pio XII a ser reeleito para chefia das Igrejas, convencendo os judeus de que o Papa não fora assim tão omisso quando do holocausto e que chegara, até, a salvar um ou outro perseguido. Pio XII ficou-lhe eternamente grato. Stalin gabava-se de ser o único dirigente que ainda mantinha diálogo com o Pai, apresentando-se como mediador entre os seres humanos e Ele. Mesmo a cúpula do Departamento das Igrejas não conseguia mais falar diretamente com o Pai. Stalin servia-lhes de intermediário. Na verdade, ele fabricava supostas orientações divinas conforme seu pragmatismo político.

Todos acreditavam que a expressão concreta do Poder fosse a capacidade de interferência na Terra. Daí a principal diretriz do Departamento da Revolução: “tomar a terra de assalto!”. Com isto descuidavam-se do Poder nos Territórios. Era como se perseguissem um fantasma - o poder na terra -, esquecendo-se de disputá-lo no espaço concreto em que viviam: os Territórios. Alguns, contudo, os poderosos de sempre - empresários, príncipes das igrejas e políticos experientes -, gente pragmática, estes, cuidavam também de lhes assegurar algum poder concreto no espaço real em que viviam. Mas cuidavam como se isto não fosse essencial. O Departamento de Economia, onde estavam os banqueiros, comerciantes e financistas, indicara um burocrata para o Gabinete! Dos negócios na Terra, eles, homens de negócio, cuidavam diretamente.

O Departamento da Revolução se dividira em uma miríade de tendências, cada uma com um projeto mais descabido para inverter a correlação de forças na Terra. Derrotar o neoliberalismo, diminuir a onda avassaladora de misticismo que tomara conta dos povos da Terra, reconstruir a democracia e a justiça social. Tinham o coração fixado à Terra e se esqueciam do presente nos Territórios. Os temas debatidos entre os esquerdistas se referiam ao passado. Práxis Radical, Oposição Permanente, Coletivo Desconstrução ou Barbárie, o grupo moderado comandado por Lênin, Gramsci e Martin Luther King; todos imaginavam modos de tomar a Terra de assalto.

Os revolucionários queriam fazer revolução na Terra; os comerciantes, negócio na Terra; os religiosos manter a influência de suas seitas na Terra; no entanto,

todos viviam nos Territórios e se descuidavam da luta concreta pelo poder no espaço real em que viviam. Ademais, a possibilidade de voltarem a influir na Terra era muito remota. Lutavam em torno de uma quimera: a vida na Terra. Um passado enterrado e morto. No máximo, pensavam o poder nos Territórios como um meio para alcançar esse outro fim longínquo e improvável.

Ao longo da narrativa, depois de uma série de reveses, alguns, entre os mais sensíveis, percebem esse paradoxo que os imobilizava: enquanto discutiam e se desentendiam em torno de abstrações, Stalin e companhia, de fato, dirigiam a vida de todos.

À esquerda, Rosa de Luxemburgo, Allende, Ghandi, perceberam a falta de sentido dos programas revolucionários e tentaram mudá-los. Com este fim, elaboraram um projeto para unificar a oposição em que o tema central era a democratização dos Territórios. Ao mesmo tempo, empresários concluíram que a Lei do desejo, que regulava a vida dos julgados dignos de viver no paraíso, prejudicava o desenvolvimento do mercado. Isto porque a Lei Suprema dos Territórios estava, automaticamente, assegurando meios para que cada um vivesse seu desejo central. Assim, se o desejo de um era música, ele recebia instrumentos, possibilidade de ingressar em bandas, etc. Como desenvolver o mercado se cada um recebia tudo necessário para viver o próprio desejo? Assesores em “reengenharia humana” resolveram o problema: estimular desejos secundários nas pessoas, para os quais não estariam assegurados meios de realização. Com isto criar-se-iam necessidades secundárias que não fossem automaticamente providas pelo Estado-divino. O desejo de fazer carreira, algum hobby. Dessa forma reapareceria a necessidade de comprar e, em decorrência, a moeda e o mercado.

Bastou prestarem atenção ao que acontecia nos Territórios, para que empresários e revolucionários incrementassem suas críticas ao Estado-divino. A burocratização, a centralização de poder no Gabinete, a pequena autonomia dos Departamentos; não haveria como melhorar a vida sem retirar poder ao Estado-divino; queixavam-se todos. No entanto, uns queriam a volta do mercado; e os outros, a democracia direta e a reorganização do Estado-divino em Unidades Lúdicas de Produção.

O Departamento de Economia mantinha uma oposição ambígua ao Estado-divino. Queria diminuir seu poder de interferência no mercado, chegando a advogar a revogação da Lei Máxima do Desejo. No entanto, o queria poderoso para combater a subversão e a desordem. Já com o Departamento da Revolução dava-se outra história. A maioria dos revolucionários imaginava tomar o Estado de assalto, depois, com o tempo, talvez, o modificassem segundo o interesse da maioria. Rosa de Luxemburgo rebelou-se contra este simplismo. Não se trataria de tomar o Estado de assalto, mas de modificá-lo, alterando a organização social e a distribuição de Poder nos Territórios.

Que questões colocam esta fábula? Qual o sentido de projetar grandes transformações sociais quando não se consegue alterar a relação de poder concreta entre as pessoas? E mais, que sentido faria adiar para um amanhã improvável, depois de tomado o Estado de assalto, mudanças nos modos de gerir os Coletivos Organizados? Por que não se lutar pela modificação imediata das relações autoritárias entre as pessoas? Criar Espaços Coletivos democráticos, onde de fato se tomem decisões, se negociem conflitos e se projetem reformas estruturais e funcionais de caráter democrático. Isto não seria uma nova forma de se fazer política? Modificar o autoritarismo dominante sem interromper a produção de valores de uso e sem o advento do caos social. Modificar as relações de poder entre médicos e pacientes, professores e alunos, governantes e governados, proprietários e trabalhadores, sociedade civil e estado, de maneira a que todos tenham possibilidade de expressar seus desejos e interesses, compondo-os com a necessidade alheia.

Ao invés de se lutar por uma quimera, por que não situar a luta política em todos os espaços onde, de fato, o poder esteja em jogo? Em certa medida está já é uma tendência contemporânea. Por que não organizar e formalizar estas iniciativas? Por que não se pensar em outra organização para os Coletivos encarregados de alguma produção?

## **TERCEIRO EIXO DE CONFORMAÇÃO DO MÉTODO:**

### **- POR UMA RECONSTRUÇÃO, CONCEITUAL E PRÁTICA, DO TRABALHO.**

#### **O RESULTADO DO TRABALHO: A PRODUÇÃO DE VALOR DE USO E O ATENDIMENTO A NECESSIDADES SOCIAIS.**

O resultado do trabalho materializa-se em produtos. Os produtos assumem a forma de bens ou serviços. No capitalismo, os produtos têm um duplo valor: valor de troca e de uso (Marx; 1985). O valor de troca garante que os produtos circulem como mercadorias. O valor de uso expressa a utilidade do produto e permite sua realização; isto é, seu consumo.

A utilidade de um produto (um bem – uma escova de dente -, ou um serviço – uma consulta médica) é dada pelo fato desses produtos, potencialmente, atenderem a necessidades sociais. O valor de uso não é, pois, igual ou equivalente a necessidade social. O trabalho mira (objetiva) necessidades sociais, mas produz coisas com valor de uso, coisas potencialmente úteis, supostamente capazes de atender a necessidades. Diferença sutil, mas importante.

As necessidades sociais cristalizam-se a partir de processos complexos dependentes da dinâmica econômica, social e política. A formação econômico-social e os movimentos políticos, ideológicos e culturais é que produzem as necessidades. Escova de dentes é um bem material; consulta médica é um serviço, um procedimento, uma prática social, que têm o potencial de atender a necessidades sociais. Não são, diretamente, necessidades sociais. Determinado padrão de saúde bucal ou de saúde em geral é que são necessidades. Os bens ou serviços, as práticas ou políticas sociais, são apenas meio com valor de uso potencial, com capacidade potencial de assegurar atendimento a algumas necessidades.

Trata-se de uma manobra ideológica a equivalência que se costuma estabelecer entre produtos e práticas com as necessidades sociais. Uma manobra que interessa ao mercado e às instituições que administram práticas sociais; uma manobra voltada para manipular a maioria, na medida em que tenta transformar um meio em fim. Assim, a consulta médica não é igual à saúde; ou, um dia, a

saúde bucal poderá até dispensar o uso da escova de dentes. Como a necessidade de ouvir música livrou-se do disco de vinil, etc.

O resultado do trabalho, portanto, somente indiretamente atende a necessidades sociais. O resultado do trabalho são produtos, em geral, com algum valor de uso presumido. Com capacidade potencial para preencher o gosto ou o desejo do público. Confundir valor de uso com atendimento automático a necessidades sociais é uma armadilha tecnocrática ou mercantil, que dificulta, à maioria, analisar de modo crítico a produção de valores de uso. Ainda que, durante todo o tempo, máquinas de propaganda e instituições induzam o público a representar suas necessidades mediante produtos concretos, isto não impede que, por meio de uma reflexão crítica, se consiga fazer este tipo de análise, separando bens ou serviços com valor de uso potencial das necessidades que se pretende atender.

O Método da Roda pretende enfatizar essa diferença sutil, ampliando as possibilidades de análise dos coletivos. Examinar com olhar crítico todas as políticas, projetos, programas, modelos, práticas sociais e produtos, considerando-os meros meios para o atendimento de necessidades sociais. Repetir sempre a pergunta: que valores de uso estão sendo produzidos em tal ou qual processo? A que necessidades atendem? E a partir da análise desses pontos, autorizar os coletivos a reconstruir as organizações e os processos produtivos.

Por outro lado, o trabalho tem o potencial de também atender a necessidades dos próprios produtores. Tanto garantindo-lhes a sobrevivência (uma remuneração), quanto propiciando-lhes realização pessoal.

Analisar, portanto, a complexidade do produto, todos seus sentidos e significados e colocar na roda a possibilidade de se realizar correções desses sentidos e significados. Uma tarefa do Método.

### ***TRABALHO, DESEJO E NECESSIDADE NOS TERRITÓRIOS:***

Trabalha-se em função do próprio desejo ou apenas para a sobrevivência biológica e social? O trabalho seria uma servidão imposta aos homens desde quando foram expulsos do paraíso ou um meio para concretizar seus desejos

mais sagrados? Trabalha-se para assegurar a sobrevivência ou também para produzir-se alguma Obra?

Nos Territórios, à primeira vista, pareceria que estas coisas estavam bem resolvidas. Os condenados ao inferno trabalhavam em nome do interesse coletivo, sem o que não existiriam. Hitler divertindo crianças; o Marquês de Sade foi obrigado a tratar perversos com a psicologia do afeto; Torquemada, o inquisidor sádico, ganhava a vida como professor de boas maneiras. Os julgados dignos do paraíso, em tese, não precisariam trabalhar, já que recebiam do Estado-divino tudo aquilo necessário para a realização de seus próprios desejos. E note-se: toda esta ordem fora instituída por uma Lei Maior, um imperativo categórico mais enérgico do que o imaginado por Kant!

Pois bem, no entanto, o caso Hitler revelou uma novidade: à medida que atendia ao interesse coletivo, ele também criava condições para que seu desejo e interesse encontrassem espaço de manifestação. De fato, com o tempo, ele conseguiu um novo posto de trabalho, o de guardião dos Institutos de Proteção à Adolescência sem Desejo Estruturado, que lhe permitiu articular uma formação de compromisso entre seu caráter nazista e autoritário e as determinações do Estado-divino.

No outro extremo, passou-se fenômeno semelhante ainda que com sinal inverso. Os não condenados ao inferno, apesar de em tese estarem livres de qualquer obrigação, na prática, trabalhavam bastante, particularmente porque o próprio desejo os motivava a produzir novas coisas ou situações. Marx, por exemplo, trabalhava duro escrevendo uma Obra que explicaria a totalidade de tudo. Estudava, redigia, discutia, participava de seminários e acompanhava acontecimentos nos Territórios e na Terra. Ou seja, mesmo havendo possibilidade de ócio, poucos se entregavam completamente ao lazer, dedicando energia e tempo, de modo organizado e cooperativo, a alguma forma de trabalho.

Além do mais, era difícil fixar-se em um desejo nuclear. As pessoas inventavam modos singulares de vida, criando com isto, necessidade de trabalho para fazer cumprir interesses, a princípio, secundários, mas que, com o tempo, ganhavam importância. Hemingway ingressou, nos Territórios, perturbado; o tiro na cabeça o abalara. Dividido entre o desejo de aventura e a contemplação literária, mal elaborava uma frase com mais de dez palavras. Ernesto Che Guevara encarnava uma imensa ambivalência entre a revolução e o desejo de

aventurar-se pela selva. Pois bem, apoiando-se mutuamente, juntos, organizaram acampamentos e excursões pelas florestas dos Territórios. Para tal trabalhavam como loucos, dia e noite, esfalfando-se em mil tarefas. O Estado lhes fornecia barracas, suprimentos, remédios, mas eles inventavam dificuldades: trilhas inóspitas, regiões desconhecidas, e isto lhes obrigava ao trabalho. Suor e suor, ainda que em função do prazer. De qualquer forma obrigavam-se ao trabalho ainda que para concretizar e vivenciar o próprio desejo.

Jimi Hendrix, que se fundiu com seu desejo, perdeu a capacidade de trabalhar. Com isto perdeu potencialidades musicais importantes. Não podia tocar em conjunto, somente executava solos. Mozart e outros, que também amavam a música, continuaram trabalhando: ensaiando, pensando, exercitando-se, produzindo novas Obras! Para tanto eram obrigados a sair de seu desejo central, reconhecendo a obrigação de atenderem a necessidades de outros. Mozart, apesar da indisciplina e orgulho profissional, aceitou Beethoven como Maestro. Atendendo-lhe recomendações, tocando suas composições, ensaiando, etc. Ademais ingressou na Banda Fusão Cambiante, sendo, portanto, mais um músico entre outros. Beethoven para proteger Mozart, Janis Joplin e outros da síndrome Jimi Hendrix, imaginou ligá-los a outros desejos. Sexo e amor, por exemplo. Isto os habilitaria na arte de compor formação de compromisso entre seus desejos e as obrigações sociais, e entre elas, com certeza, logo aparecia a de trabalhar. Trabalhar em função, centralmente, do próprio desejo, no entanto, atendendo também a necessidades e imposições sociais. Formações de compromisso e construção de contratos!

Seria, de fato, possível separar trabalho e prazer, para sempre, ainda quando em inúmeras situações, de fato, o trabalho seja penoso? A constituição de cada pessoa como Sujeito não cobraria algum trabalho, sempre? E a produção de qualquer Obra, não dependeria de trabalho?

Na realidade, é fundamental investigar por que houve uma separação tão radical entre trabalhar para a sobrevivência e para a produção de Obras? Por que o trabalhador alienou-se do seu trabalho? Marx elaborou uma explicação para o trabalho alienado. Sobre o tema Marilena Chaui comentou:

*“Para que o trabalho se torne alienado, isto é, para que oculte, em vez de revelar, a essência dos seres humanos e para que o trabalhador não se reconheça como produtor de obras, é preciso que a divisão social do trabalho,*

*imposta historicamente pelo capitalismo, desconsidere as aptidões e capacidade dos indivíduos, suas necessidades fundamentais e suas aspirações criadoras e os force a trabalhar para outros como se estivessem trabalhando para a sociedade e para si mesmos... o trabalhador aliena para um outro (o burguês) sua força de trabalho que, ao ser vendida e comprada, se torna uma mercadoria destinada a produzir mercadorias. Reduzido à condição de mercadoria que produz mercadorias, o trabalho não realiza nenhuma capacidade humana do próprio trabalhador, mas cumpre as exigências impostas pelo mercado capitalista.”* (Chauí;1999; p-34).

Enfim, como resistir à tentação de transformar em questões algumas afirmações originárias da concepção marxista sobre o trabalho no capitalismo? Haveria uma natureza em si do trabalho, com implicações para além das situações típicas de mercado? A alienação do trabalhador ocorreria somente quando ele vende sua força de trabalho para a burguesia, ou tenderia a ocorrer certo grau de estranhamento mesmo quando se trabalhe em função da sociedade? O que fazer para construir a capacidade do Sujeito se reconhecer “*como produtor*”? Como conseguir que o “*trabalho objective o Sujeito*”, revelando “*nossa humanidade*”, e “*exteriorizando uma obra interior ao criador*”? Enfim, como superar o trabalho alienado característico do capitalismo, conforme Marx o descreveu? Somente depois de vitoriosa uma revolução anticapitalista?

A natureza alienada do trabalho não se alterou no socialismo soviético, em que a propriedade dos meios de produção era estatal - não coletiva, com certeza - , mas tampouco voltara a ser privada. Talvez a cogestão dos Coletivos Organizados pudesse ser um caminho a ser trilhado para diminuir o coeficiente de alienação do trabalho, ou não? Toda formação de compromisso, ou seja, a obrigatoriedade de se produzir também em função do gosto e da necessidade dos outros, não implicaria em distanciar-se um tanto do próprio desejo?

Na verdade, talvez valesse apostar na criação de Espaços de trabalho que permitissem conciliar a sobrevivência com a produção de Obras, dois objetivos básicos do trabalho. Trabalho centrado no próprio desejo misturado a trabalho alienado em função de interesses alheios. Como imaginar um que fosse puramente um destes extremos? A Obra mais pessoal, o “*Ulisses*” de James Joyce; o quanto de concessão ao gosto alheio o autor foi obrigado? O trabalho

mais alienado e penoso, que esforço não faria o Sujeito ou para fugir dele, ou para contaminá-lo com algum toque pessoal?

### **RECONSTRUINDO O TRABALHO:**

O trabalho não morreu. Ainda quando o trabalho esteja morrendo. Sim, o trabalho, conceituado segundo uma perspectiva capitalista, agoniza. O capitalismo tanto endeusou o trabalho, quanto reduziu o seu significado, restringindo-o somente àquelas atividades necessárias à produção de mais-valia. O valor do trabalho medido pela produção de valores de troca. E, de fato, se o trabalho humano fosse somente isto, apenas aquele esforço que cria mercadorias, então, ele estaria se reduzindo. Um estilo de vida em crise estrutural (Rifkin;1996),(Forrester;1997).

No entanto, a vida em sociedade continua impossível sem esforço humano concentrado e organizado. Por que todo e qualquer esforço humano, concentrado e organizado, capaz de produzir "Valores de Uso", não poderia ser reconhecido e pago como Trabalho? Considerar o próprio esforço de gestão da vida em sociedade como trabalho, por que não? E a produção do belo, e o cuidar da vida humana e do planeta?

Além do mais, como alguém se constituiria em Sujeito sem a produção de "Obras" que materializassem sua humanidade? Como sobreviver sem se vincular a "Objetos de Investimento"<sup>9</sup>, sem sentir-se útil e querido? Como desenvolver-se sem sair de si mesmo?

O Método da Roda imagina possível e necessário uma recomposição conceitual e prática do Trabalho. Esta é uma tarefa que exige mudanças amplas, esforço molecular e persistente. O Método da Roda se propõe a contribuir para essa reconstrução segundo três linhas de intervenção:

Primeiro: estimulando a construção de um novo conceito de trabalho: que de uma atividade produtora de valores de troca (ou de mais valia), fosse pensado e remunerado como atividade produtora de Valores de Uso.

---

<sup>9</sup> A psicanálise deu ao conceito Objeto um novo sentido, além daquele ligado à objetividade, utilizando-o para indicar fenômenos, coisas ou pessoas sobre as quais os Sujeitos investem sua libido (Laplanche & Pontalis, 1992).

Segundo: apoiando a recomposição operacional dos postos de trabalho pela instituição de políticas sociais que multiplicassem as oportunidades concretas deste novo tipo de trabalho. Isto tanto reconhecendo sua legitimidade, quanto o remunerando. Na realidade, uma linha de combate ao desemprego estrutural.

Terceiro: tudo isto porque se considera o trabalho como um dos planos essenciais para a constituição de Sujeitos, de Coletivos e da Sociedade como um todo. Um modo essencial de expressão do Sujeito no mundo: a produção de Obras como um espelho em que a reflexão crítica (para além da autorreferência narcísica) tornar-se-ia possível.

Um conceito ampliado de trabalho que superasse a concepção restrita de trabalho produtivo, e que considerasse como digno de ser remunerado todo o esforço humano voltado para a produção de valores socialmente construídos. O trabalho sendo toda e qualquer atividade humana voltada para o atendimento de necessidades sociais. Um conceito de trabalho que transcenda o de postos de emprego oferecidos pelo mercado, o que implica na criação ativa de espaços de trabalho que considerem tanto o desejo e interesse do agente produtor, quanto às necessidades sociais. Tudo isto sustentado por meio de políticas públicas que objetivem tanto o bem-estar do público, quanto a expansão das possibilidades de trabalho.

O trabalho como um dos caminhos necessários à própria constituição do Sujeito. O Sujeito-da-práxis, misturado ao Sujeito-do-gozo ou ao Sujeito-do-prazer. Isto sem pretender fundir os espaços de trabalho com o de lazer. O ócio visto como um direito (Lafargue; 1999), sim, porém insuficiente para assegurar a construção de Sujeitos.

A destruição do trabalho versus a reconstrução do sentido e dos espaços de trabalho.

Este ensaio, certamente, não cuida de todas, ou sequer das principais dimensões deste movimento de emancipação. Ao contrário, discute-se um aspecto muito específico para a reconstrução do sentido e dos espaços de trabalho. No caso, enfocando modos de funcionamento dos Coletivos produtores de bens ou serviços. Repensar a função e o papel destes espaços é fundamental para a reconstrução da sociedade em outras bases, mais democráticas.

Não há constituição de sujeitos, de instituições, de projetos ou obras sem trabalho prévio. A crise do emprego, o progressivo desaparecimento do emprego,

a crescente padronização do trabalho e o enfraquecimento dos espaços públicos, todos estes elementos dificultam, quando não impossibilitam, para a maioria, sequer sonhar com a idéia de autoria.

A reconstrução da noção de Sujeito ou a constituição concreta de Coletivos, ambos, dependem, em larga medida, da democratização destas possibilidades de autoria. Não há Sujeito sem a produção de marcas no mundo. Um Sujeito não pode constituir-se somente com riscos na água; alguma ponte, algum modo de navegar, algum caminho, alguma terra nova, algum modo diferente de pescar, algum conjunto especial de peixes, alguma destas coisas são necessárias para que o Sujeito se construa.

A constituição de um Sujeito depende, portanto, de seu empenho com a produção de Obras, individuais ou coletivas.

Neste sentido, não haverá sociedade democrática sem trabalho. A decrescente importância do trabalho mecânico, sua substituição por máquinas ou computadores, tem sido uma fonte de sofrimento para a maioria. Poderia ser diferente. A automatização não significa, entretanto, e necessariamente, o fim do trabalho em si. Poderia haver uma expansão mundial do trabalho criativo. Insistindo: não necessariamente do trabalho produtivo no sentido econômico clássico, ou seja, apenas daquele trabalho que produz Valores de Troca. Fala-se aqui de trabalho em uma dimensão mais ampla, trabalho criativo de Valores de Uso. Trabalho necessário à solidariedade, à arte, ao cuidado do ecossistema e da humanidade, ao lazer e à criação do novo.

Uma nova categoria: Trabalho criativo de Valores de Uso. Uma categoria aplicada não somente à ciência e arte, mas à área de serviços e à produção de bens.

Com o desenvolvimento tecnológico, ampliam-se as possibilidades de multiplicação de todas estas modalidades de trabalho. Espaços em que o trabalho humano não será inteiramente substituído por máquinas. A invenção científica e tecnológica; a produção artística e cultural; todo o trabalho dependente de relações interpessoais, em saúde, em educação ou no campo dos cuidados; todos considerados não produtivos no sentido da produção imediata de valores de troca, pois bem, em todos estes campos, a automação auxilia, potencializa, mas não dispensa o trabalho humano.

Estas atividades exigem inventividade e não inteligência maquínica apenas. Isto porque são processos não completamente padronizáveis, em que é impossível eliminar o imprevisto. Ainda havendo regularidade, em larga medida, cada caso constitui-se em um caso singular, obrigando a invenção de soluções sequer imaginadas.

Todo trabalho que puder ser automatizado, inevitavelmente, o será. Seria tolo opor-se à contribuição da tecnologia e da informática para o aumento da produtividade. A dependência cada vez menor do trabalho humano foi uma previsão antecipada por Marx. Ele anteviu que o desenvolvimento das forças produtivas liberaria os Seres Humanos do trabalho repetitivo e penoso, libertando-os para o próprio desenvolvimento espiritual, político, científico e artístico (Marx;1989).

Ele errou, contudo, quando superestimou o potencial de amadurecimento político das sociedades do futuro. Imaginou que Seres tão espertos, a ponto de organizar um sistema produtivo quase que autossustentável, seriam razoáveis o suficiente para já viverem em sistemas governamentais harmônicos. Sociedades em que a distribuição de riquezas se daria de acordo com a necessidade de cada um, independente do esforço e da produtividade individual; ou seja, pressupunha um desenvolvimento coletivo e individual tão avançado que todos estariam aptos a demandar somente aquilo de que realmente necessitassem. Ele chamou esta sociedade de comunista, nada a ver com o socialismo de Stalin.

Pois bem, o problema foi que este previsível declínio de importância do trabalho humano aconteceu em uma sociedade em que o Poder, em suas distintas dimensões, distribuiu-se de forma profundamente desigual. Assim, as pessoas não têm um valor intrínseco, automático. Ao revés, as pessoas valem cada vez menos: objetos descartáveis, cuja utilidade é medida pelos serviços que podem prestar ao sistema produtivo; ou seja, pela sua capacidade de produzir valores de troca. Sempre trabalhando.

O desemprego, neste sentido, funciona como um estigma. Uma marca de desvalor, de desumanização imposta pela cultura dominante e introjetada pela maioria das pessoas (Lafargue; 1999), (Burnett; 1994), (Chauí, 1999). O Sujeito somente seria pelo seu trabalho; isto para a maioria. Porque para um grupo reduzido, para uma elite, o seu valor social tem sido dado pelo poder econômico, político ou técnico porventura acumulado.

O que se está sugerindo é organizar uma sociedade em que cada um tenha direito a um mínimo básico somente porque é um ser humano e que, a partir daí, as pessoas fossem ainda remuneradas conforme a quantidade e qualidade dos Valores de Uso que produzissem para a sociedade. No fundo, questiona-se a possibilidade idílica de uma sociedade comunista pura, em que todos teriam uma capacidade intrínseca – autorregulação e autopoíese dos Sujeitos - de somente apropriar-se do necessário.

O desafio anteposto para a construção de uma sociedade justa e democrática estaria não em deter o desenvolvimento tecnológico que aumenta a produtividade; mas, sim, em alterar as relações de poder, de forma a criar condições para a administração deste desenvolvimento de outra maneira, por certo, mais equânime. Acumular forças para diminuir a jornada de trabalho; aumentado o tempo livre para o lazer, para a participação política, para o estudo, etc; e, ao mesmo tempo, liberando postos de trabalhos para outros conforme já defende o movimento sindical (Gorz; 1998), (Forrester; 1997).

Além disto, adotar-se políticas sociais que criem postos de trabalho em setores que poderíamos classificar de "trabalho humano dependente"; ou seja, estimular, por meio de financiamento público, políticas sociais que multipliquem empregos em programas de cultura, saúde, educação, ciência, cuidado de idosos e deficientes, arte, ecologia e proteção ao ambiente e à fauna, etc. A clínica, a arte, a reabilitação, a educação, são, todas, áreas em que a incorporação de tecnologia, em geral, não dispensa o trabalho humano. Todas estas práticas implicam em criatividade, em improvisação, em relação interpessoal, em que o agir humano dificilmente será absolutamente substituído por máquinas.

Interessante como todos estes campos estão sob a mira destruidora do neoliberalismo. Há um desmonte mundial de programas com o teor acima sugerido. Curioso observar como os objetivos destes programas voltar-se-iam, principalmente, para uma valorização da vida. Reverter a tendência mundial de desmonte de políticas sociais e pensar outra maneira de executá-las, ampliando-as, multiplicando-as por mil, dois mil, portanto. Para isto haveria que se desviar dinheiro do circuito da produção de valores de troca, do ciclo financeiro e do setor privado e canalizá-lo para espaços públicos de controle democrático.

## **QUARTO EIXO DE CONFORMAÇÃO DO MÉTODO: - A VISÃO DE MUNDO DIALÉTICA:**

### ***A DIALÉTICA NOS TERRITÓRIOS:***

Nada mais coagulado do que a noção de Paraíso, ou de Inferno, difundidas pela religião cristã. Segundo a Bíblia, no céu as coisas são eternas e os valores divinos transcendem a tudo. Todas as almas estão subjugadas a um estado imutável. Não há democracia. Para quê? Se a lei divina é tão absoluta que resolve toda pendência a priori. Não há história, não há produção de fatos ou de situações novas. E, portanto, não há Sujeitos. Há somente uma eterna repetição do mesmo. O reino da antidialética. Apenas no purgatório há algum movimento, pessoas entrando e saindo, graças a variedade do ao tempo de permanência ou à severidade dos castigos.

Tampouco há aparência enganadora, todos os véus caíram. O que aparece é a essência. Demônios, anjos, condenados, absolvidos, premiados, tudo classificado e ordenado. Um taxonomista teria orgasmos múltiplos ante tal fixidez: somente há tipos ideais. Nada de ornitorrincos, situações de transição, processos ou genealogias.

Futuro não há. Em decorrência, não há esperança. A repetição do mesmo, os mandados são inabaláveis. Daí o ar de tédio que tresandam as descrições do paraíso, isto apesar da promessa de gozo. O sonho conservador de uma vida em círculos. Passado houve, mas desde a vitória do Pai contra Lúcifer, acabou-se a história. Houve anjos rebeldes, almas inquietas, mas tudo isto passou, e os livros sagrados descrevem um lugar em que não há produção de novas situações.

O Olimpo da mitologia grega era mais humanizado (Jaeger; 1986). Havia luta entre os deuses, mudança, alianças e desavenças. História, enfim. O espírito grego, mesmo tratando de mitos, foi mais dialético do que o cristão. No ocidente, tendemos para o maniqueísmo, difícil aceitar que tudo é movimento, que as coisas e os pensamentos e valores são mutáveis e se interproduzem. Escolásticos, somos, em geral.

Pois bem, os Territórios estariam mais para os gregos do que para os cristãos. Lá tudo era a coisa em si e um pedaço do seu contrário, ao mesmo tempo e em proporções variadas. Havia identidades, trajetórias pessoais, coletivos organizados, movimentos sociais. Cada personagem, contudo, vivendo, tornava-se diferente dos outros e de si mesmo. Ora eram mais um pouco disto, ora daquilo. Os viventes de *“Tomar a Terra de Assalto”* são mortos, mas viviam novamente nos Territórios. Tinham existência concreta. No entanto, a morte ainda lhes pesava sobre a vida. Trotsky seguia com um buraco no crânio – o que lhe abriu Ramón Mercader no México - por onde lhe escapavam aos borbotões idéias geniais. Hemingway não se recuperara de todo da depressão que o acometera no final de sua vida na Terra. Rosa de Luxemburgo tinha os cabelos esverdeados de musgo e uma voz aquática, rimbombante, conseqüência de quando a atiraram em um rio na Alemanha.

Eram espíritos, mas se descorporificavam; às vezes. Tinham desejos nucleares, que, com o tempo, não mais lhes pareciam essenciais. Eram almas, mas se embriagavam e faziam sexo. Sobretudo, havia história: a geografia, as pessoas e a organização social eram modificadas pela ação concreta de sujeitos, da natureza, do tempo e das instituições.

Os condenados ao inferno deveriam servir ao interesse coletivo e ponto. Entretanto, com esforço, fazendo política, seduzindo, lutando, conseguiam escapar desse círculo de ferro, alcançando gozar algum de seus desejos. Os do bem, julgados dignos do paraíso, nem sempre conseguiam realizar a proeza de viver segundo o próprio desejo.

O Departamento da Revolução, além de revolucionar o mundo, também tratava de controlá-lo, manobrando pessoas, reprimindo, desestimulando iniciativas inovadoras, de modo muito semelhante a um típico Estado repressivo. Marx apesar de amar a revolução e a ela dedicar a sua vida, emocionava-se a ponto de chorar convulsivamente quando se recordava de suas duas filhas que se suicidaram. Hemingway, mesmo desejando ser um escritor, não conseguia escrever, bloqueado entre a ação e a contemplação. O Departamento de Economia, ainda que obcecado com o lucro e o mercado, tratava de seduzir e agradar o maior número de pessoas possíveis. O Departamento das Igrejas que, além de rezar, fazia mais política do que o da Revolução. Nada era puramente essência, ainda que não fossem todos, a mesma geléia geral.

Mas, principalmente, nos Territórios, as coisas mudavam. Alteravam-se pela ação deliberada das pessoas, ainda que, freqüentemente, sem um controle absoluto dos processos. O projetado nunca passava inteiramente à prática e os efeitos esperados ou desejados eram diferentes dos verificados. De qualquer maneira, havia história e havia a possibilidade de se atuar como protagonista. Hemingway cismou de conquistar Rosa de Luxemburgo e tratou de fazê-lo, considerando as singularidades de sua amada. O Gabinete pretendeu reprimir o movimento de oposição e o fez inventando um dispositivo descorporificador. A oposição reagiu explodindo os sete dispositivos instalados. Havia ação, reação, omissão; história, enfim. Produção de fatos, de pensamentos e de valores. Produção de Sujeitos, de Coletivos, de Instituições.

### ***O CONCEITO DE PRODUÇÃO E O MÉTODO DA RODA:***

O Método da Roda propõe-se a realizar uma costura entre uma perspectiva crítica (anti-Taylor) e outra de reconstrução dos modos de se fazer política, gestão e construção de sujeitos. Cruzar este percurso saltando entre conceitos que funcionassem à moda de pedras e que permitissem meter-se em um rio de águas geladas e revoltas sem afogar-se na aventura.

A noção de Produção seria o mapa das pedras, um indicador de percurso: trabalhar com a idéia de produção de cidadania, saúde, democracia, etc. O constituir-se e o desconstruir-se das coisas. A mudança, admitir-se que há fim e começo. Marcos. Talvez, sendo mais preciso, o conceito de co-produção: o movimento, a história, a genealogia. Sujeitos, Grupos e Coletivos em suas dimensões objetiva e subjetiva, singular e universal. Mas também as Estruturas e o Poder: produzidos e sustentados por meio de práticas políticas, de métodos de gestão e do agir cotidiano: lugares de poder, máquinas de controle social. Autonomia possível como uma produção pessoal e social, ao mesmo tempo: coeficientes e graus de liberdade, sempre contrapostos a Compromissos impostos ou acordados. “Saber” e “Práxis” também construídos: práticas sociais e Trabalho, processos em que se produzem coisas ou fatos para atendimento a desejos, interesses e necessidades sociais. Organizações, Instituições e a Sociedade.

Categorias que rodopiam umas grudadas às outras, todo o tempo. Não havendo como ignorá-las, portanto.

A tese aqui defendida é de que radicaria exatamente na maneira diferente de combiná-las e de utilizá-las, a possibilidade de se distinguir e de se imaginar sociedades mais ou menos justas e democráticas. Também, com certeza, destas combinações nasceriam métodos de análise (e textos, e epistemologias, etc) distintos. A cogestão de Coletivos Organizados para a Produção: uma nova racionalidade gerencial?

O Método da Roda filia-se, pois, àquelas escolas filosóficas que sustentam a existência de relação dialética entre o Pensar e do Agir, entre o homem e o mundo, e entre os próprios homens. Criador e criatura embolados, todo o tempo. Um ente produzindo o outro e sendo produzido por este mesmo outro e por outros entes que por sua vez... Coprodução.

Os Seres Humanos como parte inseparável do mundo - o materialismo. Mas também a propriedade especial de dele se afastar - o entre parêntesis da fenomenologia, a capacidade de reflexão ou de crítica - para estranhá-lo, conhecê-lo e, às vezes, modificá-lo, com o que também se modificariam os Seres Humanos; porque, de fato, jamais poderiam destacar-se da condição material de pertencerem a este mesmo mundo.

Marx pretendeu superar a dicotomia entre materialismo mecanicista (talvez o hoje denominado positivismo) e o idealismo religioso ou voluntarista (Marx & Engels; 1996); no entanto, poucos entre seus seguidores sustentaram esta tensão dialética entre objetivismo e subjetivismo, algo apenas sugerido pelo velho revolucionário.

Talvez Gramsci tenha sido o seu discípulo que mais longe levou os desdobramentos decorrentes desta visão de mundo. Para este pensador, a "vontade" humana e a "objetividade do mundo exterior" seriam qualidades inseparáveis, uma a constituir e a influenciar a outra, durante todo o tempo. Por isto, ele valorizou a idéia de "devenir":

*"...o homem "devém", transforma-se continuamente com as transformações das relações sociais"*(Gramsci;1978,p-43).

Alguns historiadores atribuem à intenção de driblar a censura fascista, o hábito de Gramsci utilizar o termo "filosofia da práxis" para designar o marxismo.

Ainda que movido por este constrangimento, a escolha destas palavras, parece-me, indicaria um compromisso com um método de pensar que não anula as relações e influências mútuas entre abstrato e concreto; individual e coletivo; pensar e agir; ou tampouco entre sociologia, política e psicologia; ou ciência e senso comum.

Outro estudioso do pensamento dialético foi Henri Lefebvre. Neste trabalho estar-se-á, inclusive, valendo-se do conceito de Ser humano (Sujeito) por ele sugerido:

*"A palavra Ser aparece (...) em dois sentidos há um tempo contraditórios e inseparáveis: o ser abstrato, vazio, indeterminado; e o ser rico em determinações, desenvolvido."* (Lefebvre; 1995, p-178).

O termo Ser Humano indicaria, portanto, esta ambigüidade insanável: Ser, pensado como um estado, uma identidade, algo relativo à condição humana em geral ou a um indivíduo específico; mas também indicando vir-a-ser, o verbo ser no sentido de devir; ou seja, o esforço existencial e a práxis social para se constituir como Ser. Talvez, o gerúndio do verbo, uma pessoa ou um grupo sendo. Ser, sendo. Ser em transformação perene. Estado e processo: identidade e mudança.

Lefebvre (1995) defendia que um bom método para pensar a vida deveria obedecer a, pelo menos, quatro exigências.

Primeiro: lidar com ambos os termos que a metafísica ou o objetivismo têm procurado separar. Assim, descobrir relações entre o Ser e o Mundo, o social e o subjetivo, entre Essência e Aparência, Tudo e Nada, e não optar, de modo transcendente, por um dos extremos destas polaridades.

Segundo: o pensamento somente se afirma enquanto "movimento", sendo, portanto, sempre "incompleto", mas nem por isto esvaziado de qualquer verdade, porém jamais também portando toda a verdade sobre as coisas.

Terceiro: pensar e agir reconhecendo o caráter contraditório inerente ao pensar e ao agir, exatamente porque a partir de deslocamentos sucessivos entre os termos desta polaridade é possível estabelecer-se alguma crítica ao modo como um dado processo se desenvolve. Desde a prática se critica o saber; desde o conhecimento se critica a práxis. Ele argumentava ainda que "contradição não significa absurdo", já que tampouco seria possível eliminar os pólos destas

contradições. Lefebvre sugere usar-se o contraditório para enriquecer o saber, na medida em que "significaria descobrir um complemento de determinação".

Por último, ele nega transcendência tanto à consciência do sujeito quanto ao mundo objetivo, lembrando que conhecimento e mundo são "*ao mesmo tempo interior e exterior*" aos Sujeitos (Lefebvre; 1995).

Observe-se que o denominado "holismo", hoje em voga, e elemento central a várias escolas de pensamento com origem no oriente (Capra;1993), coincide com a dialética, em sua discordância com a escolástica e o mecanicismo, quando reconhece que os Seres não são puros e resultam de múltiplas influências. AO mesmo tempo, bons e maus, violentos e calmos, sábios e ignorantes, etc. No entanto, se diferenciam em relação à importância da história. Os "holismos" operam com uma perspectiva circular; a-histórica, portanto. Círculos eternos por onde os Seres estariam condenados a procurar o equilíbrio. O modelo "yin" e "yang", por exemplo, seria válido para todos, e em todas as épocas. A dialética pretende-se histórica, também o "yin" e o "yang", por assim dizer, se modificariam conforme a história, o grupo social, o território; o contexto e o tempo, enfim. Para um dialético, a natureza, os humanos e a sociedade produziram novos modos de ser "yin" e "yang", distintos daqueles descritos nos manuais.

Inúmeros pensadores vêm desenvolvendo esforço para escapar aos desatinos quer do objetivismo, quer do subjetivismo; ou quer do determinismo ou do voluntarismo. Hegel referia-se à "consciência infeliz" daqueles que colocam sua vida nas mãos dos outros. Seres presos à determinação do meio natural ou social e, portanto, impotentes para reagir contra o estabelecido criando algo novo (Hegel; 1974).

Foge ao objetivo deste trabalho reconstruir de maneira sistemática a história da dialética; mas, sem dúvida, dentro desta trajetória valeria destacar Sartre e Merlau-Ponty, senão por seus méritos pelo menos por sua influência sobre o Método da Roda. Do primeiro, aproveitou-se uma série de conceitos cunhados para articular as estruturas de determinação dos Sujeitos à sua própria capacidade de intervenção sobre estes determinantes. Particularmente, as categorias de Grupo serial, Projeto e Grupo Sujeito (Sartre; 1963) foram centrais para o Método. Merlau-Ponty buscou articular psicologia e sociologia, modificando e reconstruindo uma série de conceitos originários da antropologia, do marxismo ou da ciência política, para aplicá-los em problemas antes tomados

exclusivamente pela psicanálise, psicodrama, psicologia, e vice-versa (Merleau-Ponty; 1990). Marilena Chaui ressalta a centralidade da crítica elaborada por Ponty ao pensamento ocidental, que seria um "pensamento de sobrevôo", e que imporá uma separação entre o mundo e a consciência, ao reduzir o real a um dos pólos da dicotomia sujeito-objeto. Neste sentido, ele discordaria tanto da pretensão transcendental do cientificismo, quanto daquela da filosofia de "dominar e controlar totalmente" a consciência ou a realidade exterior (Chaui; 1989).

O Método da Roda, em analogia ao trabalho de Merleau-Ponty e dos mal denominados Freud-marxistas, articula teorias e práticas do campo da política e da gestão com saberes e experiências originários da psicanálise, pedagogia e análise institucional. Tem-se, portanto, a pretensão de combinar política, gestão e planejamento com psicanálise, pedagogia e análise institucional.

No campo das práticas sociais, parece que foram na psicologia e na pedagogia em que mais amplamente escolas aplicaram perspectivas dialéticas em seu quê fazer cotidiano. Em Freud (1967) é possível identificar uma recusa em optar por qualquer dos pólos responsáveis pela fragmentação contraditória dos Sujeitos. Entre consciente e inconsciente ele nunca deixou de trabalhar em uma perspectiva dinâmica, em que lógicas distintas estariam todo o tempo impondo conflitos mais ou menos dilacerantes às pessoas. E não seria a psicanálise um método consciente (racional e deliberado) para se lidar com o inconsciente e com a incoerência constitutivos de todo e qualquer Sujeito? Entre princípio de realidade e desejo haveria espaço para algum grau de autonomia e de influência do Sujeito sobre estas linhas de força? Restaria ao Sujeito espaço para lidar com (administrar?) estas polaridades, ainda que dentro de certos limites?

Sem dúvida, a psicanálise têm importante contribuição à uma teoria dialética sobre a construção de Sujeitos. Melanie Klein e Winnicott, por exemplo, valorizaram os conceitos de identificação, projeção e introjeção, todos bastante ligados ao papel da inter-relação na constituição dos Sujeitos, tratando de repensar o trabalho clínico segundo diretrizes dinâmicas e dialéticas (Merleau-Ponty; 1990). Ogden chega a afirmar que para Winnicott somente haveria um sujeito intersubjetivo, autoproduzido e produto das relações humanas (Ogden; 1996).

Outra corrente que trabalhou a inseparabilidade do Sujeito e do Objeto, do individual e do social, foi a que se convencionou denominar de "construtivismo

social". Trata-se de um movimento amplo, com limites imprecisos e importantes diferenças entre seus aderentes; mas que, em linhas gerais, sugeriu que o conhecimento é resultado da relação dialética entre o que Vygostsky denominou de "atividades interpessoais" (relações sociais as mais variadas) e atividades intrapessoais (capacidade de ação reflexiva do próprio Sujeito). De Vygostsky, no começo do século vinte, a Paulo Freire, com sua "pedagogia da libertação", inúmeros autores elaboraram o denominado construtivismo sócio-histórico, com concepções bem próximas àquelas aqui defendidas.

Este "construcionismo" trabalha com a hipótese de uma eterna reconstrução das pessoas, a qual ocorreria em virtude da interação dos Sujeitos com o Mundo e dos Sujeitos entre si. Porém, esta capacidade se desenvolveria, fundamentalmente, pela elaboração reflexiva de experiências, por meio do que o Ser Humano escaparia ao ciclo vicioso da determinação puramente biológica ou estrutural (Matui; 1995), (Van der Veer & Valsiner; 1996).

Junto com todos estes autores, portanto, é que se afirma, então, que ninguém é, em princípio, somente Objeto ou somente Sujeito. Acrescentando-se, contudo, que a eventual dominância de uma ou de outra destas condições seria resultado de uma produção psíquica e social concreta; ou seja, estar-se mais próximo à condição de Sujeito ou de Objeto seria sempre o produto instável de uma construção perene. Produto de uma construção em que tanto o próprio Sujeito/objeto, quanto o seu meio, teriam papel relevante.

Então, caberia a pergunta se seria possível inventar-se mundos, organizações e instituições que produzissem não Objetos/sujeitados, mas Seres com potencial para pensar (refletir ou analisar) e agir com algum grau de autonomia em relação aos seus determinantes, sejam externos ou internos, conjunturais ou estruturais? Isto, quando ainda se saiba que para os humanos é impossível transcender a condição de Objeto. De ser determinado, portanto.

Tratar-se-ia de uma práxis social e não de uma fatalidade, a tendência histórica das Instituições oprimirem a dimensão singular de cada Sujeito ou os interesses e necessidades dos grupos dominados.

Para uma visão de mundo dialética as práticas sociais, todas elas - a clínica, a pedagogia, a gestão e a política -, potencialmente, poderiam produzir a infinidade de matizes entre controle social (seres dominados) ou autonomia (cidadãos com liberdade relativa). O Método da Roda tenta tornar a análise e o

redesenho desses meandros possível. Seria possível uma organização social que produzisse liberdade e autonomia e não, principalmente, controle e dominação? Que regras de convivência institucional poderiam ser inventadas e experimentadas para combinar dialeticamente atendimento às necessidades sociais com a produção de liberdade para os indivíduos?

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Adorno, T.W. & Horkheimer, M.; 1985. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*, tradução de Guido A. De Almeida. Rio de Janeiro, editora Zahar.
- Austin, J.L.; 1993. *Sentido e Percepção*, tradução de Armando Manoel M. De Oliveira. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Barembly, Gregorio;1992. *Compêndio de análise institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro, ed. Rosa dos Ventos.
- Basaglia, Franco; 1985. *A instituição negada: relato de um hospital psiquiátrico*; tradução de Heloísa Jahn. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Bobio, Norberto; 1990. *As ideologias e o poder em crise: pluralismo, democracia, socialismo, terceira via e terceira força*; tradução de João Ferreira. Brasília/DF, editora Universidade de Brasília/ Polis.
- Bobio, Norberto & Bovero, Michelangelo; 1986. *Sociedade e Estado na Filosofia Política Moderna*; tradução Carlos Nelson Coutinho. São Paulo, editora brasiliense.
- Braverman, H; 1980. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, tradução de Nathanael Caixeiro. Rio de Janeiro, Zahar editora, terceira edição.
- Brow, G.D.; 1996. *Managed Care*. Springfield:Merrian-Webster Inc.
- Burnett, Jonh; 1994. *Idle Hands: the experience of unemployment*. London, Routledge edition.
- Capra, Fritjot;1993. *O tao da física: um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental*, tradução de José Fernandes Dias. São Paulo, ed. Cultrix.
- Carleial, Liana & Valle, Rogério; 1997. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo, editora Hucitec/abet.
- Carpeux, Otto Maria; 1999. *Ensaio reunidos: 1942-1978, volume I*. Rio de Janeiro, UniverCidade editora e TopBooks.
- Castoriadis, Cornelius; 1982. *A Instituição imaginária da Sociedade*, tradução de Guy Reinaud. Rio de Janeiro, edit. Paz e Terra.
- Castoriadis, C; 1985. *A experiência do movimento operário*. São Paulo, editora Brasiliense.
- Chauí, Marilena;1989. Introdução. In: *Maurice Merleau-Ponty: textos selecionados*. São Paulo, Nova Cultural, Os Pensadores.
- Chauí, Marilena; 1999.Introdução; In: (Paul Lafargue) *O direito à Preguiça*. São Paulo, editora Hucitec.
- Coriat, B; 1988. *A revolução dos robôs: o impacto socioeconômico da automação*, tradução de José Correa Leite. São Paulo, editora Busca Vida.
- Coriat, B; 1992. *El taller y el cronómetro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo e la producción en massa*. Espanha, editorial Siglo Veintiuno.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Félix; 1976. *O Anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*; tradução de Gerge Lamazière. Rio de Janeiro, Imago editora.
- Deming, W. Edwards; 1990. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro, editora Marques-Saraiva.
- Dicionário Eletrônico Aurélio; 1996. Org. Aurélio Buarque de Holanda. Rio de Janeiro, editora Nova Fronteira.
- Etizienne, Amitai;1976. *Organizações Modernas*. São Paulo, Livraria Pioneira edit., quinta edição.
- Falconi Campos, V; 1992. *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte, Editora FCO/UFMG.
- Foucault, Michel;1979. *Microfísica do Poder*; organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro, edições Graal.

- Foucault, Michel;1995. O sujeito e o poder. In: (orgs. Rabinow & Dreyfus) *Foucault uma trajetória filosófica para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro, Forense.
- Forrester, Viviane;1997. *O Horror Econômico*, tradução de Álvaro Lorencini. Editora da Universidade Estadual Paulista (UNESP).
- Freud, Sigmund;1969. *Novas Conferências Introdutórias sobre a Psicanálise*; In: Edição Standart Brasileira das Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro, Imago editora, vol. XXII.
- Freud, Sigmund;1976. *Psicologia de Massas e Análise do Ego*, In: Edição Standart Brasileira das Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro, Imago Editora, vol. XVIII.
- Goffman, Erving;1996. *Manicômios, Prisões e Conventos*, tradução de Dante M. Leite. São Paulo, editora Perspectiva.
- Goleman, Daniel; 1996. *Inteligência Emocional*, tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro, editora Objetiva.
- Gorz, André;1998. *Miseria del Presente, Riqueza de lo Posible*; tradução de Cristina Piña. Buenos Aires/Ag, Paidós editorial.
- Gramsci, Antonio;1976. *Maquiável, a Política e o Estado Moderno*, tradução de Luiz Mário Gazeano. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.
- Gramsci, Antonio;1978. *Concepção Dialética da História*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.
- Habermas, Jürgen;1990. *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*, tradução de Flávio Breno Siebeneichler. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- Hegel, G.W.F.;1974. *A Fenomenologia do Espírito*, tradução de Henrique Cláudio L. Vaz. São Paulo, coleção os Pensadores da Abril Cultural editora.
- Jaeger,Werner;1986. *Paidéia: a formação do homem grego*, tradução de Artur Parreira. São Paulo, Martins Fontes e ed. Universidade de Brasília.
- Lafargue, Paul. *O direito à preguiça*, tradução de Teixeira Coelho. São Paulo, edit. Hucitec.
- Laplanche & Pontalis;1992. *Vocabulário da Psicanálise*, tradução Pedro Tamen. São Paulo, Martins Fontes, segunda edição, oitava tiragem.
- Lefebvre, Henri;1995. *Lógica Formal e Lógica Dialética*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira, 6 edição.
- Lodi, L.B.;1976. *História da administração*. São Paulo, editora Livraria Pioneira, quarta edição.
- Lopes, José Carlos; 1999. *A Voz do dono e o dono da Voz: trabalho, saúde e cidadania no cotidiano fabril*. Campinas/SP, tese de doutorado apresentada ao Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM/UNICAMP.
- Lourau, René;1995. *A Análise Institucional*, segunda edição revisada, tradução de Marino Ferreira. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Mayo, G. Elton;1968. *The human problems of na industrial civilization*. New York, Viking Compass edition.
- Marx, Karl; 1985. *O Capital: Crítica de Economia Política*; tradução de Regis Barbosa & Flávio R. Kolhe. São Paulo, edição Nova Cultural, segunda edição, Vol. I, Livro Primeiro, tomo 1.
- Marx, Karl; 1989. *O capítulo VI inédito de o Capital*; tradução de Helena S. De Faria & Maria Clara de Faria. São Paulo, editora Moraes.
- Marx, Karl & Engels, Frederic; 1996. *A Ideologia Alemã*, tradução de Marco Aurélio Nogueira e José Carlos Bruni. São Paulo, editora Hucitec, 10 edição.
- Matui, Jiron; 1995. *Construtivismo: teoria construtivista sócio-histórica*. São Paulo, editora Moderna.
- Merlau-Ponty, Maurice; 1990. *Merlau-Ponty na Sorbonne: resumo de cursos: 1949-1952*, tradução Constança M. Cesar. Campinas/SP, editora Papirus.
- Merhy, Emerson et al.;1996. *Atenção gerenciada: da micro-decisão corporativa à micro-decisão administrativa, um caminho igualmente privatizante?*. Campinas/SP, mimeo do Departamento de Medicina Preventiva da Faculdade de Ciências Médicas/UNICAMP.
- Morgan, Gareth; 1998. *Imagens da Organização*, tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, editora Atlas.
- Motta, Fernando C.P.; 1987. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Livraria Pioneira editora, 14 edição.
- Nogueira, Marco Aurélio;1998. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado*. São Paulo, editora Paz e Terra.
- Rago,L.M.& Moreira,E.;1984. *O que é o taylorismo*. São Paulo, editora Brasiliense.
- Rifkin, Jeremy; 1996. *El fin del Trabajo: el nacimiento de una nueva era*, tradução de Guillermo Sanchez. Argentina, editorial Paidós.
- Sartre, Jean-Paul; 1963. *Crítica de la Razón Dialéctica, tomo II*, tradução de Manuel Lamana. Buenos Aires/Ag, editorial Losada.

- Taylor, Winslow; 1960. *Princípios da Administração Científica*. São Paulo, editora Atlas.
- Testa, Mario; 1997. *Pensar en Salud*. Buenos Aires, Lugar editorial.
- Tratenberg, M.;1980. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo, editora Moraes.
- Van de Verr, René & Valsiner, Jaan; 1996. *Vygotsky: uma síntese*, tradução de Cecília C. Bartalotti. São Paulo, edições Loyola.
- Weber, M.; 1972. *Ensaíos de Sociologia*. Rio de Janeiro, editora Zahar.

## **CAPÍTULO II**

### **A COPRODUÇÃO DE SUJEITOS E DE COLETIVOS: A FUNÇÃO PAIDÉIA**

## **PARTE A:**

### **PLANOS DE CONSTITUIÇÃO E DE EXISTÊNCIA DO SUJEITO**

#### ***ACERCANDO-SE AO CONCEITO DE SUJEITO:***

Para o Método da Roda o fortalecimento do Sujeito e a democratização das instituições são os dois principais caminhos para a reformulação e superação da racionalidade gerencial hegemônica.

Neste sentido, estudar mecanismos de constituição do Sujeito e de Coletivos é essencial ao Método. Conhecer o modo de constituição de um Ser abre caminho para, em alguma medida, intervir-se deliberadamente sobre a produção deste Ser. Parte-se, portanto, do pressuposto de que o Sujeito e os Coletivos Organizados para a Produção são Seres em constante devir. Seres constituídos desde elementos internos (imanência relativa) e externos (transcendência, igualmente relativa, do mundo sobre o Sujeito e sobre o Coletivo).

O Sujeito, um Ser biológico, com uma subjetividade complexa, e mergulhado em um conjunto de relações sociais que alteram seus desejos, interesses e necessidades. Um Ser com um grau relativo e variável de autonomia para realizar desejos, interesses e necessidades, mediante processos de negociação-e-luta com o passado e o presente. Um Ser imerso na história e na sociedade, mas nem por isto despossuído de uma subjetividade singular e de capacidade para reagir sobre o seu contexto.

O Coletivo Organizado para a Produção, um Ser constituído com uma finalidade que transcende cada um dos Sujeitos que o integram. Uma rede de relações entretecida entre os Sujeitos que o compõem e destes com o contexto.

#### ***PLANOS DE COPRODUÇÃO DO SUJEITO E DO COLETIVO:***

O Método da Roda pensa a constituição do Sujeito e dos Coletivos em função de Planos situados entre o seu mundo interno e a sua circunstância (o

mundo externo). Isto mesmo reconhecendo que não há limite preciso entre interno e externo (Deleuze & Guattari;1995). Ao contrário, trabalha-se com a noção de permanente interprodução entre o interno e externo. Uma cartografia de potencialidades imanentes e transcendentais. Espaços existenciais contíguos, interagindo uns sob os outros, criando zonas autônomas, mescladas e de mútua influência, a que os Sujeitos estariam constrangidos a desvendar e a lidar para seguir vivendo.

Tome-se uma sequência de Planos<sup>10</sup> e de Regiões existenciais que conformam espaços de existência e de expressão para o Sujeito e, e certa medida, também para os Coletivos<sup>11</sup> ( grupos, equipes, famílias...), ou seja, espaços que configuram modos de ser e de práxis, bem como modos próprios de constituição de Sujeitos. Modos de ser e de agir, bem como modos de se constituir, tudo misturado:

- Uma região de forças predominantemente imanentes ao Sujeito, nucleada em três Planos internos: o da Estrutura Biológica, do Desejo e do Interesse;
- Outra região de contato do interno com o externo, onde se conformam e são expressas sínteses entre o sujeito e o seu contexto, em que estariam os Planos em que ocorrem formação de Compromisso<sup>12</sup>, a constituição e gestão de Contratos e de Projetos;
- Finalmente, uma Região de forças com relativa transcendência em relação ao Sujeito, ou seja, de incidência do externo sobre o interno, em que dois grandes Planos, o das Necessidades sociais e o das Instituições, conformam modos de ser para o Sujeito.

Um Sujeito vive imerso e sofre a ação de todos estes Planos; ele é em função das influências destes Planos sobre ele. Ao mesmo tempo, ele se singulariza interferindo sobre estes Planos. A práxis em geral e, especificamente,

---

<sup>10</sup> Planos: conceito utilizado em analogia com o de Deleuze & Guattari em *O que é a filosofia?: "A filosofia é um construtivismo, e o construtivismo tem dois aspectos complementares, que diferem em natureza: criar conceitos e traçar um plano... O plano envolve movimentos infinitos que o percorrem e retornam... a fluidez do meio... os planos não têm outras regiões senão as tribos que o povoam e nele se deslocam"* (1992;pp-51-53).

<sup>11</sup> As diferenças de constituição entre o Sujeito e o Coletivo serão mais bem tratada em capítulo posterior, de qualquer forma, considerar que os Coletivos não têm estrutura biológica comum e compõem seu Plano interno(desejos e interesses) mediante processos de luta-negociação entre seus membros, tendo como pano de fundo as determinações externas.

<sup>12</sup> Formação de compromisso é um conceito originário da psicanálise (Laplanche&Pontalis;1998), aqui reconstruído em um sentido ampliado, objetivando descrever as diversas combinações que o Sujeito ou o Coletivo realizam entre forças originárias de sua economia interna e do ambiente externo.

aquela ação orientada para um determinado fim (a prática planejada, administrada ou projetada) constituem o meio operacional de o Sujeito lidar e transitar por estes Planos. Note-se, nem todo agir prático é uma "Tarefa"<sup>13</sup>, sendo frequente o agir serial, subordinado a determinantes externos ou estimulado por fatores inconscientes, o *acting out* (atuação) da psicanálise. Ou seja, nem todo agir é racional ou coerente com o interesse do próprio Sujeito ou com a lógica institucional (hegemônica).

Entende-se que a subjetividade, a cultura, a ideologia e a práxis concreta de Sujeitos e Coletivos resultam da influência e da combinação variada destes múltiplos Planos. Note-se que o Sujeito existe e transita entre estes vários Planos de modo consciente em alguns aspectos e inconsciente em outros. O Sujeito é pressionado por forças internas e por influências externas introjetadas, mesmo quando se apoia em si mesmo para projetar sua vontade sobre o mundo.

Tomando o Sujeito ou um Coletivo como referência, poder-se-ia agrupar estes Planos em três Regiões existenciais. Partindo-se de uma dimensão interna, aquela dos determinantes biológicos, do Desejo e do Interesse, para uma sequência em que a interferência do social seria crescente. Assim: Determinação biológica, o Desejo e o Interesse comporiam uma Região em que a imanência reinaria quase soberana; no sentido de que estes três Planos indicam potências internas ao Sujeito, e que agem com relativa independência das circunstâncias.

Necessidades sociais e Instituições compõem uma Região em que as forças agem sobre o Sujeito principalmente desde fora; aparecendo, então, como constrangimentos estranhos e externos a ele, sobre os quais os Sujeitos teriam influência pequena ou somente a médio ou longo prazo. Planos produzidos mais pelo social do que diretamente pelo Sujeito ou pelo Grupo.

A Formação de Compromisso, a elaboração e gestão de Contratos e de Projetos criam uma Região intermediária, um espaço de mediação entre forças imanentes ao Sujeito e outras produzidas com grande exterioridade a ele. Uma Região em que há possibilidade de se reconstruir a dominância das necessidades sociais e dos fatos instituídos, bem como de se recompor imposições internas. Um espaço em aberto, um jogo entre distintas possibilidades, um lugar de

---

<sup>13</sup> Tarefa é um conceito de Pichon-Rivière, indica ações por meio das quais o Grupo conseguiria descobrir e superar "*certo tipo de interações que entorpecem o pleno desenvolvimento da existência*", adquirindo mobilidade, "*os papéis tornam-se intercambiáveis e o grupo se torna operativo, realimenta-se e encara a tomada de decisões*"(Pichon-Rivière;1988;pp:87-103).

recomposição do poder, um espaço em que a instituição do novo é possível, uma Região em que o novo resulta da multiplicidade de sínteses que o Sujeito produz mediante a influência e pressão de todos estes Planos. Enfim: espaços em que a práxis concreta dos Sujeitos, ou ainda o agir interpessoal, a política, ou a gestão propiciam a possibilidade de relativo grau de autonomia.

“Formação de compromisso” indica aquelas situações em que a resultante de relações entre o atendimento ao desejo e à necessidade social, entre o interno e o externo, ocorre de forma inconsciente, ou com pequeno grau de interferência deliberada do Sujeito. A gestão de Contratos e de Projetos, ao contrário, implica em intervenção deliberada do Sujeito nestas relações. Tentativas de administrar estas polaridades. É óbvio que há continuidade entre estes dois conceitos, todo contrato tem embutido certo grau de formação de compromisso e vice-versa. Ou seja, o Sujeito nem é senhor completo destes movimentos, nem se submete absolutamente a eles. O Sujeito nem se anula nem é completamente anulado, tampouco elimina sua dependência destes Planos.

Fazendo-se uma analogia um tanto simplificada com a dialética de Hegel, poder-se-ia pensar esses planos expressando-se e sendo apreendidos em três dimensões ou momentos: o Universal abstrato; sua negação concreta, o Particular; e, um terceiro movimento sintético, o Singular (Hegel; 1974), (Lourau; 1995). Talvez, com certa licença filosófica, se pudesse fazer uma analogia entre estes três movimentos e as Regiões existenciais acima sugeridas.

O "Universal" indica o instituído, o estabelecido em necessidades, estruturas, organizações e normas. Carrega o peso do passado, o trabalho morto, e aparece para os homens com a aparência de força transcendental. Necessidades sociais e Instituições estabelecidas alhures.

O "Particular" funciona como negação prática desta transcendência: no dia-a-dia, pessoas, grupos, classes, movimentos, atuam segundo outros ditames que não somente os instituídos. Esta liberdade relativa é possível tanto pela práxis concreta de Sujeitos, quanto pelo fato desta práxis obedecer a múltiplas determinações, atenuando a força transcendente dos determinantes universais. O motor deste momento Particular de existência está na especificidade genética de cada Ser, bem como na força do Desejo e dos Interesses específicos de cada pessoa ou agrupamento.

Estas diferenças entre o abstrato e o concreto criam a possibilidade do "Singular", uma síntese distinta e realmente verificável na existência cotidiana dos Seres. Uma composição, uma formação de compromisso ou a construção de contratos entre, de um lado, a influência dos determinantes de caráter Universal e, de outro, o contexto Particular e os interesses exclusivos do Sujeito. Os conceitos de Formação de compromisso e de Gestão de contratos estão sendo aplicados para explicar estas situações Singulares, quando o Sujeito está obrigado a redefinir-se, e até a construir novos projetos, transformando-os em práxis.

*MAPA DE COPRODUÇÃO DOS SUJEITOS*

<i>dimensões</i>	<i>regiões</i>	<i>Planos</i>	
<b>INTERNO</b>	<b>PARTICULAR</b>	determinação biológica	
		desejo	
		interesse	
	<b>SINGULAR</b>	compromisso	
		contrato e cogestão	
		prática social e projeto	
		Política	
		<b>UNIVERSAL</b>	necessidades sociais
			instituições: cultura,
			sistema econômico e
	jurídico, valores, ética, saberes.		
	<b>EXTERNO</b>		

(nota: o singular como síntese, espaço de mediação entre a transcendência do externo e a imanência do interno).

## **OS COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO E OS PLANOS EXISTENCIAIS:**

A produção de Valores de Uso justifica a existência de um Coletivo Organizado. Valores de Uso que atendam a necessidades de outros, de pessoas externas ao Coletivo. Agentes externos ainda que influentes sobre o Grupo, já que a obrigação de produzir coisas em função delas as torna, direta ou indiretamente, intervenientes no processo produtivo e, portanto, na gestão. Contudo, o fato de não haver limite preciso entre externo e interno, não nos autoriza a desconhecer as diferenças entre produtores (trabalhadores) e potenciais beneficiários dos bens ou serviços produzidos. Neste sentido, a Gestão de Coletivos deve incorporar os “usuários” na gestão, mas não com o mesmo sentido e proporção que os trabalhadores.

Observe-se que os Desejos e Interesses dos membros de um Coletivo não necessariamente se materializam nos Valores de Uso produzidos. Em geral, potencialmente, os produtos podem funcionar como um meio para permitir que Desejos e Interesses dos agentes da produção sejam atendidos. Assim, assistência à saúde é potencialmente um Valor de Uso para os pacientes. O Desejo e Interesse dos profissionais centram-se, em geral, em sua própria sobrevivência e realização pessoal. Que poderiam, mas não necessariamente, coincidir com a cura dos enfermos. Não morrer, aliviar o sofrimento, reabilitar-se, costumam ser Desejos e Interesses dos pacientes. Para os profissionais de saúde são necessidades sociais a serem atendidas para que se realizem e se justifiquem como trabalhadores da saúde.

Quanto maior este desencontro, maior a alienação entre os produtores e mais penoso se torna o trabalho. Quanto mais se sobrepõem estes Planos, mais prazeroso o trabalho e maiores as possibilidades de realização pessoal.

Note-se que sempre haverá algum grau de formação de compromisso entre a produção de Valores de Uso para atender Necessidades sociais e o Interesse e Desejo dos trabalhadores, sem o que nenhum Coletivo se organizaria. Esta formação de compromisso é o cimento que une Sujeitos em Coletivos Organizados para a Produção. No entanto, no taylorismo, para a maioria, a

sobrevivência é a liga principal deste cimento. A possibilidade de se ampliar a realização pessoal para além da sobrevivência exige outro componente: a Gestão de contratos, em que os trabalhadores tivessem mais autonomia para interferir tanto sobre o resultado do trabalho quanto sobre a Organização. Modos de cogestão, enfim.

Um Coletivo Organizado para a produção é isto. A Organização é isto. Uma Instituição também é isto. Resultam da Formação de Compromisso ou da Gestão de Contratos entre os membros de um Coletivo, e destes com segmentos da sociedade. A Organização resulta, pois, da adesão, mais ou menos voluntária, a valores instituídos e transformados em estruturas, arranjos e normas. A produção em equipe (coletiva) exige algum grau de Organização. E, portanto, de formação de compromisso ou de contratos. A adesão a estas formas Organizadas pode ser mais ou menos autônoma. A reorganização destes arranjos e normas pode ser mais ou menos livremente gerida.

Guattari (1985) denominou de "transversalidade" à essa variedade de linhas de forças que incidem em uma Instituição. Da incidência cruzada de vetores verticais e horizontais resultariam linhas de fuga transversais, miríade delas. Lourau (1995), pensando efeito semelhante, denominou-o de "segmentação ou pluralidade dos Grupos". Ambos ressaltavam a tensão dialética entre controle (pressão de forças externas) e autonomia (capacidade de agenciamento do Sujeito), identificando a possibilidade de processos específicos de singularização dos Grupos e dos Sujeitos. Espaços por onde se insinuaria a diferença e a constituição de distintos coeficientes de liberdade entre os Sujeitos.

Parece-me que para Guattari, durante todo o tempo, e na prática, somente operaria a singularidade. Todo acontecimento seria Singular. Tanto o momento Universal, quanto o Particular seriam conceitos abstratos, indicativos de extremos; na realidade, inexistentes e jamais passíveis de serem alcançados. Nunca haveria pura imanência do Desejo ou do Interesse (Plano Particular puro), ou pura transcendência do passado ou do instituído sobre os Sujeitos (Plano do Universal). Um pensamento unicista e não dialético.

De qualquer modo, e sem desconsiderar a complexidade das pendências existentes entre todas estas concepções, parece possível deduzir-se que não cabe tomar o dominante ou o hegemônico (sejam estruturas, culturas, valores, o mercado ou qualquer modo de produção) como sendo o único mecanismo de

produção de subjetividade ou de constituição de Sujeitos. Como se um modo dominante produzisse efeitos em uma única direção. A práxis Particular de Sujeitos e Coletivos, ainda quando fundada em Desejos e Interesses (o que sempre ocorre!), cria múltiplos vetores que se interinfluenciam, alterando a valência máxima (transcendente) do hegemônico. Portanto, o dominante ou hegemônica nunca consegue controlar o sentido e o significado da produção de verdades, de subjetividade ou de relações sociais.

Tomar certa racionalidade, ou um paradigma, ou um modo de produção, ou um conjunto de valores, como absolutamente dominantes, significa negar a possibilidade de mudança, implica desconhecer as contradições que operam entre os valores dominantes e a prática dos Sujeitos concretos, bem como as novas sínteses que o trabalho sobre estas contradições desenvolveria. Tomar o Universal pelo Todo é permanecer cego para o novo. Afinal formações de compromisso, reconstrução de contratos, acontecem todo o tempo...

O Ser humano: um produto circunstancial destes distintos Planos, mas também um coproduto decorrente de sua capacidade de reagir a estas influências e de recompor estes mesmos Planos. Note-se que dentro destes Planos atuam tanto outros Sujeitos quanto circunstâncias naturais, históricas, sociais, econômicas, culturais e ideológicas (valores). E que tanto os Sujeitos estão influenciados por estas circunstâncias, quanto, também, as influenciam, modificando-as. Os Sujeitos sofrendo e fazendo a história, ao mesmo tempo.

No caso, Ser-Sujeito implica em múltiplas possibilidades de relação e de trânsito entre estes distintos Planos. A possibilidade de sofrer a influência destes Planos, mas também a de reconstruí-los e, glória!, a de entrar e sair deles. Entrar e sair. Construir e desconstruir. O grau de autonomia dos Sujeitos depende de sua capacidade, maior ou menor, de uso combinado das variadas gradações existentes na escala acima sugerida. Uma escala sem valores pré-determinados. Hierarquias situacionais, construídas e impostas pelo contexto. Tudo junto, misturado. Movimentos que quase nunca ocorreriam na ordem apresentada, diga-se, também, em benefício da complexidade das coisas.

E pobres daqueles que jamais se autorizassem a restabelecer compromissos, ou a refazer contratos, ou a agir segundo projetos. Prisioneiros à compulsão interna ou à subserviência ao social. Um Grupo-Sujeito ou um Sujeito com autonomia tráfegariam entre estas instâncias sem se subordinar

absolutamente a nenhuma delas. Ou melhor, autonomia seria aquela capacidade de se expressar e de agir influenciado e considerando todas estas categorias, compondo-as em distintas soluções e valendo-se de um método dialético que mediasse forças internas com imposições externas.

Assim, alguém que renunciasse em absoluto à sua dimensão interna (seus desejos e interesses) jamais se constituiria em Sujeito capaz de respeitar-se ou de viver com algum grau de autonomia. Por outro lado, Sujeitos incapazes de renunciar a parte de seus desejos e interesses em função de compromissos, ou da necessidade e vontade de integrar-se em instituições ou de concertar projetos com outros Sujeitos, tampouco construiriam autonomia ou lograriam viver em sociedade.

### **OS PLANOS DO DESEJO, DO INTERESSE, DA NECESSIDADE SOCIAL E DAS INSTITUIÇÕES:**

O Desejo refere-se ao inconsciente, e a sua manifestação ocorre independente da existência de meios materiais ou subjetivos considerados necessários à sua realização. Para a psicanálise o desejo insistiria em manifestar-se mesmo contra a vontade consciente do Sujeito ou contra as conveniências sociais (Freud; 1969), (Lacan;1998), (Dolto; 1998). O desejo não demanda projetos nem meios racionais para induzir o Sujeito à ação. O desejo necessariamente não se recorta conforme noções de conveniência ou de cultura. O desejo transcende limites sociais e referências históricas. O desejo ignora as circunstâncias, embora o Sujeito esteja obrigado ou a reconhecê-las para lidar com elas da melhor forma que lhe for possível, ou a sofrer as consequências por desconhecê-las.

Sobre a diferença entre necessidade e desejo, Dolto escreveu:

*"Há desejos no ser humano. E os desejos não são satisfeitos diretamente, corpo-a-corpo, diretamente pela coisa substancial que é pedida: "Mãe, quero uma bala!". A criança talvez necessite de açúcar, mas não precisa de bala. Está é a diferença... é um pedido de relação ligado ao prazer de ter alguma coisa com um gosto particular na boca." (Dolto; 1998; p-338)*

Ainda quando se admita que o desejo não resulte apenas de processos internos (de origem instintiva), e que seria também produzido por processos intersubjetivos (pulsões conformadas pelas relações familiares, introjeção de valores, etc.), vale ressaltar que, uma vez constituído como desejo, tende a operar como força pulsional. Ou seja, com automatismo e tendência a se repetir com certo grau de autonomia do contexto; ainda que, ao cabo, possa ser alterado (reprimido, desviado, deslocado, sublimado) pelo Sujeito (Deleuze & Guattari;1976);(Moura;1995).

O desejo manifesta-se, então, com grande autonomia em relação ao mundo externo; seria a manifestação mais Particular do Sujeito.

Já o Interesse indica um compromisso maior com o real. Para a psicanálise, com o interesse estariam implicadas pulsões de autoconservação do Ego (Laplanche&Pontalis;1992). Ou seja, o atendimento a interesses depende de uma maior capacidade do Sujeito para lidar com dados de realidade. Daí a possibilidade de contraposição entre desejo e interesse: a realização de algum desejo pode, em tese, opor-se ao interesse do Sujeito: a relativa liberdade do Sujeito de se autoconsumir ou também de renunciar ao desejo que lhe pareça uma ameaça.

Em sociologia o sentido atribuído ao termo não é muito distinto. Para Marx, os interesses de uma classe social definem-se a partir de imposições decorrentes de sua reprodução econômica, social e política (Marx; 1988). Ou seja, a genealogia do interesse guarda relação com a reprodução do Sujeito e dos Grupos. Observe-se, contudo, que o Interesse, em ambas as acepções, funciona como força imanente e depende da objetividade do Sujeito (sua biologia, seu lugar no mundo e sua posição social).

De qualquer modo, o Interesse atua sobre o Sujeito como um estímulo imanente, demarcando maneiras particulares dos Sujeitos e Grupos lidarem com a transcendência dos determinantes de ordem universal. A práxis centralmente orientada pelo interesse cria situações singulares, distintas tanto do que se esperaria se as regras e determinantes universais (gerais) funcionassem sem oposição, quanto, também, diferente do desejo puro e original do Sujeito ou Grupo em questão.

As Necessidades sociais, como o próprio termo indica, são mais resultado da dinâmica histórico-social do que atributo particular de cada Sujeito. A

constituição de necessidades sociais ocorre segundo processos dialéticos, em que Sujeitos produzem necessidades a partir de seus desejos e interesses, ainda que sempre constrangidos por valores e limitações dominantes em cada período e espaço social.

Há, entretanto, um grau importante de exterioridade entre Sujeitos concretos e as Necessidades sociais prevalentes em cada época. Os Sujeitos mais sofrem suas consequências do que as comandam em cada situação específica. Por isto as Necessidades sociais tendem a se apresentar aos Sujeitos quase que como forças naturais e estranhas a ele; ou seja, como constrangimentos iniludíveis ou difíceis de serem alterados (Marx;1985).

As instituições – o mercado, o estado, a medicina, etc. - aparecem ao Sujeito com o peso de um determinante Universal, e com aspecto de um valor transcendente a ele mesmo. As Instituições e as Necessidades sociais tendem, pois, a aparecer aos Sujeitos dentro desta aparência, ainda quando tenham sido produzidas por movimentos instituintes que, com certeza, envolveram luta de Sujeitos concretos contra o então estabelecido ou instituído.

As Instituições, em geral, priorizam o controle sobre autonomia, procurando reforçar a dimensão objeto dos Seres Humanos. O eixo que torna esta manobra possível coincide com aquele que opera com a subtração de cotas de Poder à maioria, para concentrá-lo ou em alguns poucos Sujeitos, ou em instâncias abstratas: a tradição, regras, a moral, leis, o mercado, etc. Assim, a tradição cultural, para as tribos e clãs, funciona como um dispositivo que lhes retira autonomia. O poder paterno para a família ocidental, idem. Os livros sagrados e os sacerdotes para os religiosos; a estrutura hierarquizada e vertical da maioria das Organizações modernas, do exército à fábrica; o poder do saber sobre o não-saber em escolas e hospitais; o poder do homem sobre a mulher nas sociedades sexistas; todos são mecanismos concretos para que os dominantes organizem seu próprio modo de ser, enquanto segmentos imensos são obrigados a renunciar a importante coeficiente de seu próprio potencial humano.

No entanto, os Sujeitos desenvolvem ações para superar relações normativas instituídas; ou seja, por meio de práticas sociais ultrapassam-se os limites impostos pelos condicionantes universais e pelos constrangimentos de cada situação particular. A cogestão, a construção de novos Compromissos e Contratos, a elaboração do Projetos, tudo isto aposta, em geral, na possibilidade

de criação de situações singulares. Distintas da tradição e também daquilo estritamente desejado ou de interesse do Sujeito. Recortar e reconstruir as manifestações concretas dos desejos e interesses. A reconstrução do desejo; não a sua interdição ou bloqueio total.

Há mecanismos conscientes (renúncia) ou inconscientes (bloqueio) em que o Sujeito altera desejos, interesses ou necessidades sociais, objetivando alcançar algum outro benefício secundário ou tardio, postergado para o futuro. Mecanismos de postergação e de troca, portanto. Nos quais os Sujeitos podem participar com maior ou menor autonomia de decisão. Limites impostos ou negociados com outros Sujeitos quer estejam os antagonistas próximos (compromisso direto) ou distantes (contratos sociais do tipo institucional). Dentro desta ótica explica-se a existência de momentos instituintes<sup>14</sup>, que resultam de situações de crise que ao Sujeito ou ao Coletivo interessariam modificar. Estruturas ou Contratos realizados no passado, que os Sujeitos encontram fazendo parte de seu contexto, em geral, já cristalizados, e que lhes interessaria alterar.

Em algumas Instituições os Sujeitos, vivendo em certa época e em sociedades concretas, estão automaticamente incluídos. A família, o mercado, ou o regime legal/constitucional, sobre estas Instituições não há escolha quanto a incluir-se ou não. No máximo, os Sujeitos podem agir para alterá-las. Estabelecer novas singularidades familiares ou de convivência social, mediante processos de luta e negociação.

No entanto, há uma série de Instituições em que os Sujeitos gozam de maior liberdade para se incluir ou não. O trabalho é obrigatório para a maioria que não tem alternativa de viver de rendas. Entretanto, na ocasião de adotar-se uma profissão há liberdade relativa de eleição. Liberdade variável segundo a classe social, a história psíquica e o contexto cultural e econômico de cada pessoa. De qualquer maneira, ainda que resultado de certa escolha, estas novas Instituições "adotadas", também passam a pesar sobre os Sujeitos, obrigando-os a um comportamento serial e padronizado segundo cânones específicos. Ao adotar-se uma Instituição, adotam-se junto suas prerrogativas e imposições (o momento universal). No entanto, toda Instituição é passível de modificação. O "inacabamento" constitucional dos Seres e de suas organizações

---

<sup>14</sup> A noção de "instituinte" é clássica ao movimento institucional, compondo um par dialético com a de instituído. Aparece em Sartre (1963), Lapassade (1989), Lourau (1995), entre outros.

(Lapassade;1989). Resta ao Sujeito instituído a possibilidade de construir graus de autonomia, portanto. Tanto aprendendo a entrar e a sair de Instituições, quanto a sobreviver cogendo os seus rumos.

### ***CAPACIDADE DE ANÁLISE E CAPACIDADE DE INTERVENÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE OBJETOS DE INVESTIMENTO E DA VONTADE.***

A construção de Projeto e a cogestão demandam concentração o mais racional possível. Visto que há objetivos a serem alcançados, há que se cuidar de prover os meios considerados indispensáveis para o fim almejado. Quem deseja ou necessita de um fim, obriga-se a inventar meios para tal. A cogestão e a elaboração de projetos dependem da capacidade de análise, de um exame cuidadoso de aspectos racionais e irracionais, e de elementos internos e externos necessários para orientar práxis que visem algum fim.

Momentos em que o Sujeito ou Coletivo estão obrigados a considerar o próprio desejo, interesses e necessidades, bem como o de outros agrupamentos aos quais objetivem atrair ou combater. Compor um Projeto ou Coggerir um Coletivo implica em produzir sentido para a ação e exige também a consideração dos meios materiais e subjetivos necessários à empreitada. Quando o Sujeito elabora análises e age segundo a lógica de Projetos ou da Cogestão, obriga-se a considerar as limitações do contexto e as restrições impostas pelo interesse alheio. E a prover meios que possibilitem a passagem daquilo desejado, ou necessitado, à condição de fruição prática.

O Projeto e a Cogestão, então, incluem cálculo e a mobilização de meios. Realismo e pragmática são, pois, condições indispensáveis tanto para imaginar um projeto, quanto para passá-lo à prática (gestão do planejado). No entanto, se se eliminar qualquer vestígio de Desejo ou de Interesse dos trabalhadores tudo lhes soará estranho. Sartre considerava a capacidade de agir de acordo com projetos uma das características básicas e indispensáveis à liberdade e à responsabilidade (Sartre; 1963).

Em geral, tanto a "Administração Científica", quanto os métodos de Planejamento operam quase que exclusivamente no plano do instituído, supondo que Interesses e Desejos dos trabalhadores atrapalhariam a gestão. Imaginam

que o particular e o singular (possibilidade de manifestação da negatividade dos Sujeitos - espaço de crítica e dos movimentos instituintes) contaminam a racionalidade objetiva da gestão com a subjetividade dos agentes. De fato, em geral, é difícil concertar Desejos e Interesses em Coletivos. Dificuldade frequentemente utilizada pela Racionalidade Gerencial Dominante como pretexto para ignorá-los ou mesmo para esmagá-los.

O Método da Roda ambiciona lidar com estes Planos e Regiões de expressão da subjetividade e do agir dos Sujeitos. Sim, lidar. Uma palavra com significado mais amplo do que gerenciar ou administrar, ainda que as inclua. Lidar significa "*tomar parte em, participar de, sofrer, passar, dar combate a...*"(Dicionário Aurélio; 1996). A Cogestão implica todos estes sentidos. Lugar de passagem, de sofrimento, de combate; sobretudo reconhecer e tomar parte de todos estes Planos. Lidar com eles.

O reconhecimento de que há coprodução de Sujeitos e de Coletivos a partir da vida cotidiana. O trabalho em Equipe como *setting* pedagógico e terapêutico, o fator Paidéia. Lidar (coadministrar), durante todo o tempo, simultaneamente, ainda que com ênfases distintas, com todos estes Planos. Este é o cerne da metodologia Paidéia. Na verdade, um reconhecimento de que a cogestão é tributária tanto da produção de subjetividade e de suas manifestações, quanto de do modo de educar e conformar Sujeitos. Bem como do modo de funcionamento das sociedades e de suas relações de poder.

Todos estes Planos influenciam, de modo consciente e inconsciente, a racionalidade (método de pensar) e a prática dos Sujeitos. Atuam de forma combinada, produzindo certa capacidade de análise e de intervenção do Sujeito e do Coletivo.

Todos estes Planos convergem para produzir valores, modos de pensar (racionalidade) e de agir (práxis) de Sujeitos e de Coletivos. A produção de vontade ou o seu bloqueio também dependem desta dinâmica. Desejos e Interesses estarão sempre na base da construção da Vontade. No entanto, a racionalidade instituída, os valores consagrados, os projetos acordados ou os compromissos assumidos, todos estes Planos, por sua vez, uma vez instituídos, passam a controlar aqueles mesmo Desejos e Interesses em um sentido não necessariamente semelhante ao original, alterando o sentido da Vontade.

Tomando o saber como referência poder-se-iam identificar dois grandes campos de predisposição dos Sujeitos: Vontade de analisar e Vontade de não-analisar (o benefício secundário da alienação). E levando a práxis em consideração há vontade de fazer e não fazer.

A ampliação de autonomia do Sujeito depende de sua capacidade de lidar com estes Planos de forma a produzir Vontade de analisar e de fazer. Esta Vontade indica uma capacidade de investimento do Sujeito em determinado Objetivo (fim) e em um Objeto específico.

A identificação, ou dizendo melhor, a construção social e subjetiva de Objetos de Investimento depende, portanto, de todos estes Planos. Quando o Sujeito ou o Grupo conseguem construir e ligar-se a algum Objeto de Investimento, torna-se possível o estabelecimento de Tarefas, ou seja, passa a interessá-los desenvolver ações práticas que os aproximem do objetivo almejado. Portanto, um Coletivo somente rompe a reiteração serial (Sartre;1963), a que Pichón-Rivière (1988) denominou de “pré-tarefa”, quando houver a constituição de Objetos de Investimento. Ora, a produção de Objetos de Investimento não depende apenas do Desejo, mas envolve o trânsito em todos estes Planos. Deseja-se dentro de uma cultura, e este fato altera a pureza do Desejo, sua expressão sempre é alguma formação de compromisso com outras instâncias sociais e para além do narcisismo. Necessita-se de coisas por imposição biológica ou social, no entanto, sua relação com o Desejo, modifica a postura do Sujeito frente a estas imposições da natureza ou da sociedade.

Para o Método da Roda é possível a coprodução de Objetos de Investimento e de Objetivos que atendam a interesse e necessidades de mais de um Sujeito: a Organização operando com mais de um objetivo, na verdade, operando em função de objetivos polares. E essa construção utilizada como mecanismos de mediação entre a dureza molecular (microsocial) do Desejo, em geral atuando no Sujeito de forma inconsciente, e a cristalização molar das Necessidades Sociais, em geral acessíveis à consciência, porém misturadas com valores dominantes em cada época.

Quer do ponto de vista terapêutico, quer do institucional, pode-se investir na coprodução de Objetos de Investimento e de Objetivos dúplices que aumentem a realização pessoal, o grau de autonomia e de liberdade dos sujeitos, bem como assegurem eficácia e eficiência à produção de valores de uso que atendam a

necessidades de outros. Envolver os Sujeitos com a produção de Objetos de Investimento e de Objetivos alternativos, buscando com isto interferir na dialética desejo/necessidades. Valorizar o desejo, mas dirigi-lo para um diálogo com as necessidades sociais, procurando instituir processos de construção de Objetos e de Objetivos articulados a estas duas instâncias, ainda que lidando com elas com certa independência.

O conceito de Objeto é polissêmico, a psicanálise lhe atribuiu um sentido interessante à gestão de Coletivos e para se compreender a práxis concreta de Sujeitos:

*" Objeto... é aquilo em que e por que a (pulsão) procura atingir a sua meta, isto é, um certo tipo de satisfação. Pode-se tratar de uma pessoa ou de um objeto parcial, de um objeto real ou de um objeto fantasístico.*

(Laplanche e Pontalis;1992; p-321).

K. Abraham e Melanie Klein trabalharam com a polaridade "objeto total versus objeto parcial", procurando explicar as distintas escolhas de objeto que os Sujeitos realizam ao longo da vida e não somente durante a infância. Posteriormente, Winnicott cunhou a expressão "objeto transicional" para designar escolhas que a criança iria elaborando para superar a relação primeira de objeto total com a mãe (Winnicott;1953).

Sugere-se uma utilização ampliada destes conceitos, no sentido de considerar como "objeto parcial ou transicional" todos aquelas situações, ou todos aqueles objetos e métodos de trabalho, ou até mesmo todos aqueles projetos capazes de "implicar" o Sujeito e o Coletivo. "Estar implicado" significa tornar-se primeiro interessado e depois apto a descarregar energia psíquica - afeto - nestes "objetos". O termo "transicional" é particularmente adequado porque indica a transitoriedade de todos estes investimentos de afeto, ou seja, os "objetos transicionais" deveriam estar permanentemente abertos à reconstrução, conforme se modificassem o desejo ou as condições do meio (necessidades sociais). O transicional pressupõe a parcialidade destes objetos. Nenhum objeto amado como uma totalidade é deliberadamente criticado ou modificado pelo Sujeito. O desafio, então, estaria em que os Sujeitos fossem capazes de investir em Objetos (base para a elaboração de projetos) sabidamente imperfeitos, parciais; mas que, apesar disto, merecessem seu amor e seu trabalho.

Entretanto, como poderiam ser descobertos e trabalhados estes Objetos merecedores de investimento? Novamente, aqui se entrecruza a função produtiva do social e a do Sujeito. É preciso que, pelo menos enquanto potencialidade, o social tenha criado a possibilidade de existência de um Objeto ou de um processo. Por outro lado, o Sujeito estaria obrigado a reconhecer esta potencialidade, a descobri-la apoiado em seu desejo que costuma pressionar de maneira pouco precisa (o desejo nunca define seus objetivos com clareza, e mais de um objeto têm a capacidade de acolher, ainda que de maneira distinta, o desejo primário). Depois, o Sujeito estaria ainda obrigado a realizar algum tipo de práxis sobre aquele objeto (investimento concreto).

Ora, este reconhecimento do Objeto pelo Sujeito somente será possível se ele, ainda que de maneira inconsciente ou intuitiva, houvesse delineado Objetivos. Objetivo com o sentido de eleição prévia de algumas "consequências esperadas" ou de algumas "diretrizes desejadas" para o futuro. Seria mais um caso em que as "consequências" estariam influenciando, à priori, sobre as "causas"; ou, dizendo de outro modo, as "consequências" esperadas causando as "causas" que supostamente as provocariam. Os objetivos influenciando na construção dos objetos de investimento.

Todos estes processos podem ocorrer de forma mais ou menos consciente. O Sujeito pode gerenciá-los em parte, ou ser por eles comandados. De qualquer forma, o que acima parece descrito como sendo etapas sucessivas, é na verdade resultado de uma sobreposição de todas estas influências. A Vontade se desenvolve junto com a construção de Objetos de Investimento, o que já indica a identificação de algum Objetivo, o que, em geral, somente se produz enquanto tal porque alguma Tarefa, sempre uma ação prática, já permitiu alguma aproximação do Sujeito ao seu Objeto de Investimento.

Para a psicanálise o Objeto de Investimento pode ser produzido tanto a partir de um percurso "narcísico" (autorreferente), quanto de um outro social (Lourau;1995), (Käes;1997). Lourau os classifica em vínculos libidinais e vínculos sociais; Käes fala em "atos psíquicos sociais e atos psíquicos narcísicos (...) pelos quais o sujeito é um fim para si próprio". Ora, o Método da roda nega estas dicotomias, ao afirmar que todo Objeto de Investimento e, portanto, o envolvimento com Tarefas resultam, sempre, de uma mescla variada destes dois percursos possíveis. Não havendo nem caminho puramente narcísico, nem outro

completamente social. Ainda quando exista a predominância desta ou daquela linha de determinação, fazendo com que os Objetos de Investimento sejam ou mais internos (objeto construído a partir de uma autorreferência do Eu), ou mais externos (objeto introjetado, mas construído a partir de heterorreferência).

Freud vê o amadurecimento do Sujeito ligado a esta capacidade de investir em objetos externos (fase genital do desenvolvimento psíquico), (Freud;1976). De qualquer modo, se a fixação em si mesmo provoca distúrbios psíquicos, o apagamento ou a eliminação da capacidade de investimento em si mesmo é indicativo de alienação. Um sintoma da objetivação do Ser humano, um sintoma de dominação e exploração do Sujeito por outros.

Observe-se, contudo, que nem sempre "o fazer" acompanha-se desta Vontade induzida pela ligação a algum Objeto de Investimento composto de maneira dialética (síntese entre vínculos narcísicos e sociais). É comum fazer-se por "obrigação". O Sujeito agindo em função de necessidades impostas a ele, ou de compromissos instituídos, ou de conveniências políticas. Nestes casos, fala-se em práxis alienada. No fundo, tratar-se-ia de uma prática com baixo investimento libidinal sobre o Objeto ou sobre o Objetivo da ação, uma prática com pequeno coeficiente de Vontade de fazer.

O Bloqueio da Vontade ocorre pela subordinação do Sujeito ao instituído ou às necessidades; no caso, compromissos, contratos e projetos construídos de maneira estranha a ele. No limite, ao invés de operar uma formação de compromisso entre desejo e imposições sociais, teria vigência uma "formação reativa". Formação reativa é *“uma atitude ou hábito psicológico de sentido oposto a um desejo... constituído em reação contra ele... é um contra-investimento de um elemento consciente, de força igual e oposta ao investimento inconsciente.”* (Laplanche&Pontalis;1992;p-200).

Esta dominância do externo sobre Desejos e Interesse do Sujeito, em geral, está ligado ao que Freud denominou de "princípio de realidade" (predomínio regulador do Ego sobre a fruição de prazer), (Freud;1976-b). Entretanto, o princípio de realidade é um constructo, um compósito, resultado tanto de instintos de sobrevivência, quanto de imposições sociais e históricas. O princípio de realidade varia conforme a existência de cada grupo ou pessoa singular.

Ora, os Grupos e Sujeitos estão frequentemente submetidos a necessidades, contratos e projetos que pouco incluem de seus desejos e

interesses, o que lhes diminui a capacidade de investir nos objetivos e sobre o objeto nuclear destes projetos.

No entanto, o Bloqueio da Vontade não produz necessariamente imobilidade. Impotência, talvez; mas não autismo. O Bloqueio da Vontade induz, sim, ao agir burocrático, e à práxis alienada. Por isto a dominação, desde uma perspectiva funcional, tem sido possível. Estrangulam-se Interesses e Desejos dos Sujeitos, cortando-lhes a possibilidade de investimento em objetivos e objetos, mas a necessidade e as regras sociais os mantêm funcionando. Em uma sintonia próxima a das máquinas, por certo. Mas não igual, porque ao Sujeito é próprio tanto a capacidade de desenvolver formações reativas e quanto inventar projetos de mudança da situação incomoda.

Pode também haver desconexão entre Vontade e Saber: Vontade de analisar e a Vontade de não-saber. O Sujeito ou os Coletivos também agem de modo inconsciente, automático e irrefletido. A razão (coeficiente possível de saber) depende tanto da paixão, quanto de certo afastamento do Sujeito de seus Desejos e Interesses. Sem paixão (capacidade emocional de investir) e incômodo (Desejo e Interesses não realizados) não há esforço dirigido para conhecer o objeto ou os meios e fins para cumprir o querido (saber materializado em projeto). Desde o desejado encontra-se Vontade e sentido para se questionar o instituído.

Por outro lado, apoiando-se em instituições, contratos e projetos é possível proteger-se do império categórico do Desejo e do Interesse; abrindo-se espaços (predomínio da razão) para trabalhá-los segundo outras ordens de realização: desvio ou deslocamento de Interesses e do Desejo (sublimação?). A possibilidade de construção de vínculos interpessoais depende, portanto, tanto do Sujeito quanto do meio social.

Concluindo, cada um destes planos funcionaria tanto como prisão, quanto como espaço libertador. A cadeia do desejo e as asas do desejo. Um compromisso pode resultar da cogestão de interesses ou ser resultado de dominação.

### **APONTAMENTOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE O SUJEITO E O COLETIVO:**

Para o Método da Roda não cabe, em princípio, uma oposição antagônica entre indivíduo e coletivo. Ao contrário, um coletivo democrático implica na existência de espaços para expressão e reconstrução dos Interesses e Desejos de seus membros. Nem neurose narcísica (concentração máxima de investimento no próprio Sujeito); nem santidade inefável (renúncia radical aos próprios desejos). Tampouco dominação do outro, mas horizontalidade potencial de relações.

Dialética relacional em que eventuais e inevitáveis recortes sobre desejos e interesses fossem situacionais, ou dizendo com mais precisão: que as diferenças de poder fossem provisórias, passíveis de crítica e de reconstrução.

Há um senso comum sociológico que atribui o fracasso de experiências coletivas ou de programas sociais ao interesse. Para este pensamento somente depois de uma reeducação para a renúncia poder-se-ia pensar em sistemas democráticos e que funcionassem com justiça. Dentro desta racionalidade, no limite, a organização democrática seria uma utopia idealista, já que não há dado histórico indicando casos em que toda uma comunidade tivesse renunciado aos seus desejos e interesses.

Passe-se a ideia de que seria possível, ou desejável, um mundo em que os interesses particulares fossem eliminados. Com isto, um dia, deixariam de existir conflitos. Como isto não acontece nunca se justificaria o ceticismo como regra pós-moderna de julgamento e de conduta.

O Método da Roda discorda desta lógica de pensamento. O problema não está no Interesse ou no Desejo. Sem isto não há Sujeito autônomo, nem é possível instituição democrática. Não há espaço democrático sem possibilidade de que Desejos e Interesses se manifestem. O desafio estaria, sim, na maneira de "administrá-los", ou melhor, no modo de compô-los na prática. É na prática, quando da ação dos Sujeitos, que ocorre a composição de Desejos e Interesses de um Grupo ou de um Sujeito com Desejos e Interesses advindos de outros Sujeitos ou Grupos. Reelaborados sob a forma de necessidades sociais e compromissos a serem atendidos; cristalizados em organizações/instituições e inscritos em projetos que os tornem factíveis.

O desafio está, portanto, em recompor Interesses e Desejos dos distintos agrupamentos, de forma a construir uma sociabilidade solidária e democrática. O que, raramente, implica em exigir de algum grupo uma completa renúncia a seus Desejos e Interesses. Mas com certeza demanda diminuir poder ao bloco

dominante, com conseqüente distribuição de rendas e de benefícios resultantes do labor coletivo. Na realidade, a essência do conflito político contemporâneo refere-se a disputas desta natureza, não se tratando, portanto, de congelar estas relações - postura que interessaria à conservação do instituído -, mas de alterá-las mediante processos de luta e negociação.

A Cogestão tem a potencialidade de criar momentos singulares. Composições variáveis entre o instituído e movimentos instituintes, entre a norma e a exceção, entre o externo e o interno. O exercício de governo por parte dos dominados não pode depender da condição de serem guindados à posição de grupo hegemônico. A mudança raramente começa pelo Universal, o estruturado tende à conservação e a reprimir movimentos de caráter crítico. A expressão coletiva (ampla) de contradições somente é possível mediante a ocupação autônoma de espaços particulares, ou microssociais. A multiplicação destes eventos, quer pela imitação (efeito demonstração), quer ordenada mediante projetos de mudança, é o caminho para alterar a estruturação macrossocial. Gramsci talvez tenha sido o teórico moderno que expressou esta dialética com pioneirismo e clareza (Gramsci; 1978).

Ou seja, a nova sociabilidade desejada por um Coletivo começa a ser construída dentro de seu próprio limite de governabilidade. Adiar para um futuro longínquo a alteração dos Métodos de Gestão dos Coletivos é adiar para nunca a construção de Sujeitos com capacidade de direção para criar uma nova sociedade.

Neste sentido, o Método da Roda sugere, sempre, a aplicação imediata de alguma forma de Cogestão, com o radicalismo e a extensão possível e conveniente em cada contexto.

## O ZIGUEZAGUE DO SUJEITO: UMA ANÁLISE SOBRE MODOS DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO CONTEMPORÂNEO

### ***SOBRE A MORTE DO SUJEITO:***

A enfática e absurda declaração sobre o fim do Sujeito Humano interessa a duas utopias opostas: a da ordem total e a da desordem absoluta.

Paradoxalmente, tanto pensadores situados à esquerda - velhos e novos estruturalistas -, quanto outros à direita - Fukayma e o anúncio do término da história -, decretaram, recentemente, a extinção do Sujeito (Dosse;1993), (Dosse;1994),(Fukayama;1992).

Estas teorias constataram, procurando justificá-lo, o banimento do Sujeito do cenário histórico. Em seu lugar haveriam entrado ou uma ordem econômico-social insuperável; ou estruturas potentes para subordinar o Sujeito à sua lógica. Quer fossem denominadas de mercado, cultura, micropoderes, saberes, inconsciente, ou de ideologia, todos estes aparelhos funcionariam como cadeias que aprisionariam Seres moldados e gerados por elas mesmas.

Neste contexto ideológico, qualquer foco sobre o Sujeito ficou fora de moda. Discurso idealista, com o sentido de utópico ou de ingênuo. Vozes isoladas, a escola de Frankfurt, bem como outros pensadores e movimentos críticos, vêm criticando essa tendência, reconhecendo a importância dos Sujeitos concretos envolvidos nas relações sociais (Jameson;1996).

Para o Método da Roda este é o centro do drama contemporâneo: procede-se como se o Ser Humano não existisse ou viesse sempre em último lugar, subordinado ao pragmatismo imperante em quase todas as esferas da vida humana. Esta retirada de cena do Sujeito vem acentuando as contradições e a distância entre os saberes e as práticas sociais. As invenções humanas são cada vez mais espetaculares e, não obstante, beneficiam pequeno número de pessoas. De repente, vende-se até a ideia de que se haveria perdido o controle sobre a vida social em todas suas dimensões: tanto em relação ao mundo natural, quanto à produção econômica e às múltiplas manifestações da vida política(Harvey;1993).

Estaríamos diante da quarta ferida narcísica: a vida social haveria se despreendido do controle dos humanos. Ocorreria à sua revelia. A humanidade haveria perdido o controle sobre a vida social que ela própria criou (Deleuze & Guattari;1976). A dinâmica do capitalismo globalizado estaria impondo à consciência humana a naturalização do social, com uma série de provas cabais da impotência da humanidade diante de sua própria obra. O social seria como que uma espécie de Frankstein pós-moderno, monstro disforme e autônomo. Se Copérnico, Darwin e Freud tinham razão ao ferir a autoimagem dos humanos, não há motivo para reconhecer consistência à tese que afirma a impossibilidade de interferência deliberada e dirigida sobre o social ou o econômico. Atribuir à autorregulação do mercado a potência principal para regular a vida em sociedade não é uma verdade revelada ou sequer uma constatação destituída de forte carga ideológica. Há uma distância abismal entre reconhecer o cosmos ou a existência do inconsciente e supor inevitável o predomínio da lógica de circulação e de reprodução do capital sobre os interesses da maioria dos cidadãos.

Esquecer-se da humanidade no mundo; inventar Valores de Uso para coisas e fenômenos sem referência explícita aos humanos que vieram produzindo e inventando estes valores; esgrimir razões econômicas, legais ou políticos contra os próprios interesses humanos é um arrematado contrassenso, quando não pura contrafação para ocultar interesses de minorias elitistas.

Tomar descontrole por autonomia absoluta seria um equívoco. De fato, a maioria das instituições inventadas pelo homem termina subordinando-o à sua lógica própria. No entanto, sempre foram estes mesmo humanos dominados quem desconstruíram, ou destruíram, ou reformaram, ou criaram outras instituições diferentes daquelas primeiras que os incomodavam. No limite, em caso de dificuldade extrema para lidar com suas próprias criações, resta aos humanos escapar para longe delas. Fugir e fundar outra civilização. Se o Egito era indestrutível, restou aos hebreus escaparem dali pelo deserto. De quebra, escreveram um livro sagrado, elegerem outros líderes e fundaram um novo Estado. Da impotência absoluta ao ápice de criatividade. Assim, tem se comportado sujeitos em distintos episódios da história. Caberia investigar essa capacidade e não somente tomar os quatrocentos anos de cativeiro egípcio para comprovar o espírito inato de escravo da maior parte da humanidade.

Uma teoria sobre o sujeito deve considerar tanto a subordinação, quanto a insurreição; tanto a adaptabilidade dos grupos a situações de opressão, quanto a capacidade de gerar novos contextos, de criar outras subjetividades, outros imaginários e, por decorrência, novas máquinas sociais.

### ***O VELAMENTO DO SUJEITO É UMA AÇÃO DELIBERADA, UMA ESTRATÉGIA DE DOMINAÇÃO:***

Convoquemos o velho Marx. Para ele as ideias de uma época estariam ligadas à dinâmica econômica e social. Então, a aparente insensatez de um grupo social ou de toda uma época explicar-se-iam não pela falta de inteligência, mas pela ordem econômico-social que reforça algum tipo de racionalidade e estimula a conformação de certos imaginários contra outros (Marx;1996).

Segundo o método marxista cabe, portanto, perguntar: por que motivo, conservadores e progressistas, esquerdistas e direitistas, tantos, vêm se esquecendo da existência concreta de Sujeitos? Por que o Ser Humano saiu do centro do saber e do fazer contemporâneo? Que mecanismo gerou este tipo hegemônico de percepção e de intervenção sobre o real?

Frequentemente, pensadores críticos têm atribuído aquilo que é hegemônico (ou dominante) o caráter de único existente. E, então, *bye-bye* dialética. E, então, adeus análise dinâmica dos acontecimentos e, então, como que por milagre dos malvados, se apagariam as contradições e, em decorrência, desvaloriza-se qualquer iniciativa diferente daquela hegemônica. Que os conservadores tomem a tendência dominante como exclusiva compreende-se; afinal, tratam de defender o *status quo*. Entretanto, que o pensamento crítico somente consiga enxergar mecanismos de dominação e de apagamento do Sujeito, olvidando-se das potencialidades transformadoras ensejadas a partir da própria realidade adversa, isto é um mistério!

Voltando ao tema, de fato, nunca antes o capitalismo logrou um grau de legitimidade social tão generalizado. Aparentemente desapareceram alternativas para organizar a vida social fora da lógica de mercado e, portanto, da competição extremada. Até mesmo a esquerda, às vezes, nada mais propõe que mecanismos reguladores, supostamente capazes de atenuar efeitos maléficos da quebra da

solidariedade social resultante da tendência do mercado em eliminar os fracos ou incompetentes. Nada mais.

Além disto, há uma crise de realização e, portanto, de legitimidade das instituições ordenadas segundo lógica antagônica a do mercado. Tudo haveria se esclarecido com a queda do socialismo real nos anos oitenta. Junto, apareceram, também, indícios de falência das políticas e dos organismos estatais encarregados de executar programas sociais (Enzensberger;1995), (Jameson;1996), (Giddens;1997) e (Anderson;1997). Tudo isto, somado à burocratização de partidos e sindicatos ligados aos trabalhadores e ao movimento popular, contribuiu para liquidar a esperança de um desenvolvimento alternativo à tendência dominante (Gorz;1998).

E, articulado a toda esta desarticulação da capacidade de intervenção dos de baixo, o capital aproveitou-se para impor exploração ao trabalho ainda mais acentuada (em vinte anos, de 1973 a 1994, trabalhadores dos EUA perderam 11% da renda nacional), e iniciou-se novo período de concentração monopolista de propriedades, com transferência de renda dos menores ao maiores, e do setor produtivo ao financeiro (Thurow;1997).

Com isto, criaram-se condições ampliadas para a mídia reforçar um modo de Ser em sociedade profundamente ligado aos valores básicos do mercado. "Concorrência, competitividade e iniciativa" seriam a receita contra a burocratização dos agentes sociais. Nem se fala mais em trabalhadores, passaram a categoria de "colaboradores". Com o desaparecimento estrutural de postos de trabalho, inventou-se a ficção de uma sociedade em que todos seriam pequenos produtores, agentes econômicos, quando na verdade cristalizou-se um mecanismo gigantesco de exclusão social e de destruição de contratos trabalhistas (flexibilização das leis reguladoras das relações capital e trabalho). Há milhões de Seres que não serão nem força de trabalho, nem mercado potencial. E isto pouco importa à racionalidade economicista (Forrester;1997),(Rifkin;1996).

Uma imagem síntese da época: um colégio privado divulgou uma propaganda destinada a atrair estudantes. Na contracapa de uma revista, espermatozóides nadando com feições desesperadas. Em primeiro plano, imenso, há um único, entre eles, sorridente, a piscar o olho com malandragem. Ao lado, a inscrição apoteótica: "*Para se **destacar** é preciso muito preparo*" (Revista da NET/Campinas - 1997).

O modelo da seleção natural como regra de convivência. E uma seleção em que os não incluídos serão eliminados, esta é a mensagem.

Neste contexto, para um Sujeito dar-se bem, se o obriga a desconsiderar o interesse alheio, porque, em princípio, tratar-se-ia do interesse antagônico de algum inimigo potencial. E a maneira mais segura e fácil para se realizar esta operação é o desenvolvimento de uma capacidade para reduzir o outro à condição de Objeto. De Objetos não se escutam queixas ou se auscultam sentimentos. Na verdade, reproduz-se no imaginário social um modo de representar o outro já presente na esfera econômica e no espírito das mais diversas escolas de administração.

Na economia moderna operações são implementadas em nome da sobrevivência da empresa e não na de seus trabalhadores. Decisões são tomadas em função da lucratividade e não do bem-estar de pessoas. Os compêndios de gerência denominam aos trabalhadores com o substantivo qualificativo "recursos". Coisas, que o adjetivo "humano" apostado não consegue desreificar. A reformulação de organizações convencionou-se, agora, denominá-la de "reengenharia", em referência explícita à concepção de que se lidaria com coisas, com materiais, com recursos que somente mereceriam consideração por seu valor de troca.

As pessoas como coisas operadas conforme o interesse de cada produtor individual. Note-se que os obstáculos historicamente construídos contra esta reificação dos sujeitos têm sido sistematicamente afastados pela política bastante coerente das assim chamadas correntes neoliberais. Assim, ganhou mundo a orientação para "flexibilização" dos direitos trabalhistas. Para esta perspectiva movimento sindical passou a significar atraso, visão particularista, impeditiva do progresso industrial e assistir-se-ia ao fim dos movimentos sociais reivindicativos( na verdade, um delírio mais do que uma realidade)( Jameson;1996).

### ***PARADOXALMENTE, HÁ UMA PRODUÇÃO SELETIVA DE DESEJO PARA O SUJEITO OBJETIVADO:***

Ao mesmo tempo, contudo, o capitalismo não deixou de estimular o Desejo nas pessoas. Ao contrário, com a televisão, internet, ubiquidade do marketing, nunca o mundo esteve tão ao alcance da mão. Dupla frustração, porque, jamais,

também, os Sujeitos obrigados a vender sua força de trabalho tiveram tão baixo valor de troca. Se bilhões apodrecem ou não em guetos, pouco importaria à dinâmica neoliberal. Em teoria isto, porque na prática o mundo dos excluídos se comunica e ameaça a festa dos incluídos. As contradições seguem existindo, apesar da força dos esquemas de segurança.

Se, por um lado, nas Organizações, objetiva-se matar o Desejo com a redução dos trabalhadores a objetos; todo o mundo da comunicação, em contrapartida, produz Desejo. Estimula-se o desenvolvimento de necessidades, procurando deslocá-las, todas, para a esfera do consumo. Os antigos endeusamentos do trabalho e da disciplina estão em queda vertiginosa para dar lugar ao culto a Dionísio. Hedonismo ao alcance de todos, nem que seja se entupindo de craque ou de cachaça em qualquer periferia da periferia do sistema globalizado.

O capitalismo estimula a produção de um tipo de subjetividade voltada para o gozo imediato e contínuo. Um gozo sempre autorizado se se dispõe de dinheiro para comprá-lo. Neste esquema, as outras pessoas são incorporadas como Objetos de desfrute ou eliminadas por se apresentarem como obstáculos à realização do prazer.

O corpo não seria sagrado. Tampouco o espírito é respeitado. O controle da mente alheia tão somente como a última cobiça destes produtores de subjetividade: como manipulá-las? Descobriu-se que um dos caminhos para o poder passaria pela capacidade de influenciar os outros (Goleman;1996), pouco importa se com auxílio do terror ou de técnicas psicológicas simplificadas, tanto faz, desde que se consiga a subordinação do outro aos objetivos do consumo.

São múltiplos fatores tendentes a reduzir o Sujeito à condição de Objeto. É o movimento de “zague” do Objeto/sujeito. A prisão do Sujeito ao efeito “molar”<sup>15</sup> do desejo, das necessidades sociais ou do instituído.

Felizmente, contudo, a realidade nunca se rende à subjetividade delirante de Sujeitos ou à ideologia de sistemas. Afinal, os Sujeitos não são Objetos inertes e, apesar de tantas evidências em contrário, Sujeitos berram de dentro do torniquete do neoliberalismo. Um torniquete apertado por milhões de mãos. Do banco internacional, ao executivo narcisista, ao político corrompido, ao burocrata

---

<sup>15</sup> Molar é um conceito desenvolvido para indicar processos que atuam de modo transcendente sobre os Sujeitos(Deleuze&Guattari,1976).

insensível e ao gigolô de menores prostituídos; todos que perderam a capacidade de "interagir" e de dialogar com outros Seres Humanos a partir de outros interesses que não os próprios.

Então, por que estranhar que a filosofia, a sociologia, a política, a medicina e administração deste tempo - um tempo com esta história e não com outra - sejam, sobretudo, saberes sobre o não-sujeito? Por quê? O mistério se esclarece... um pouco.

### ***O EFEITO DO DISCURSO PELA CIDADANIA SOBRE O MODO CONTEMPORÂNEO DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO:***

No entanto, há também um movimento de “zigue” do Sujeito/objeto. A velha dialética, movimentos simultâneos e contraditórios. Sim, por outro lado, inegavelmente, nunca tantos projetos, leis e instituições levantaram a bandeira do direito à cidadania. Da revolução francesa até o fim do século XX, cada vez de forma mais explícita, os políticos se refugiam atrás de um manto de promessas de bem-estar social e de liberdade. E, com certeza, a maioria dos discursos e projetos prometem justiça social e democracia (Hobsbawam; 1991).

Na realidade, a cultura "politicamente correta" dominante recomenda levar-se em consideração a existência do outro. Ainda quando as práticas sociais façam letra morta deste mandato, ainda assim, setores expressivos do movimento político e ideológico contemporâneo têm defendido uma potencial ampliação da cidadania.

Mesmo negando estes direitos na prática, os movimentos políticos estão obrigados a reafirmá-los, pelo menos como promessa de futuro. Seria o caso do neoliberalismo, que em nome do crescimento econômico e de um subsequente bem-estar, estimula os países a realizarem contrarreformas destruidoras de normas de proteção ao trabalho, ou a idosos, etc. Isto confirma a obrigatoriedade contemporânea a um discurso fundado na justiça social, não importando a veracidade destas promessas ou a sua viabilidade, importa, para o raciocínio, que a legitimidade de uma corrente política, hoje, depende de sua capacidade de convencimento. Importa considerar que para aparentar correção política e probidade moral as pessoas estejam obrigadas a fazer declarações em defesa da

cidadania, sem o que não alcançariam legitimidade para se manterem como bloco dominante.

Concluindo, paradoxalmente, no mesmo tempo em que todo Sujeito é tratado como Objeto, vive-se um período que, em teoria, defende-se o bem-estar e à cidadania. Ainda quando o único aceno real seja o de participar de alguma franja do mundo de consumo, de qualquer modo está-se prometendo felicidade para muitos e se reconhecendo, teoricamente, direitos iguais. Isto como tendência hegemônica, porque, evidentemente, continuam existindo grupos presos a discursos nacionalistas, machistas ou até racistas.

Portanto, identificam-se duas linhas de produção de subjetividade antagônicas. Ambas influenciando os seres concretos e as sociedades da atualidade: há um esforço organizado para reduzir as pessoas à condição de Objeto; mas, ao mesmo tempo, ativam-se mecanismos que as estimulam a desejar coisas e a se considerar Seres com direitos, pessoas relevantes, Sujeitos.

### ***A PRODUÇÃO SOCIAL DE SUBJETIVIDADE, A MORAL SEXUAL E A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO:***

Para o marxismo não há cabimento em teorizar sobre o Ser em geral (Marx;1996). O Sujeito é relacional e histórico. Produto de suas relações com a natureza, com os outros homens e com as instituições sociais criadas por cada sociedade específica. Por esta razão, as ideologias, as representações e valores dos agrupamentos e classes sociais distinguem-se conforme a combinação destes elementos. Neste sentido, seria tolice falar sobre o Sujeito em geral.

No entanto, há Sujeitos. Há Sujeitos que inventam instituições, que se rebelam contra sua condição individual ou social. Há dominação, opressão e submissão; mas há também movimentos de ruptura contra o sentido determinado pelas estruturas econômicas, culturais e políticas. E há diferenças profundas entre o comportamento de pessoas submetidas a contextos familiares, econômicos, ideológicos e históricos semelhantes.

Sem dúvida, há fatores quase ubíquos em um dado período histórico. A globalização econômica e cultural contemporânea afeta a quase todo mundo,

como o modo feudal de produção afetou os europeus da idade média. E, mesmo assim, surgem singularidades.

Entretanto, há também padrões de subjetividade que se repetem semelhantes em milhões de pessoas. Identidade e diferença. Um velho, antigo e impossível problema filosófico.

Depois de Marx, melhor invocar Freud e metê-lo também nesta embrulhada.

*“Nossa civilização repousa, falando de modo geral, sobre a supressão dos instintos. Cada indivíduo renuncia a uma parte de seus atributos: a uma parcela do seu sentimento de onipotência ou ainda de suas inclinações vingativas ou agressivas de sua personalidade. Dessas contribuições resulta o acervo cultural comum de bens materiais e ideais.”* (Freud,1976; p.31)

A perspicácia do velho sábio: *"falando de modo geral"*. Esta é a maneira dialética para se operar com o conceito de Sujeito *"falando de modo geral"*, porque em contextos singulares ou particulares descobre-se a multiplicidade esfacelada do tipo genérico antes descoberto.

Cada indivíduo, ou grupo, lida com as pressões sociais e familiares de maneira distinta, reelaborando os determinismos que nunca serão molde perfeito a fabricar seres uniformes em série.

Contudo, de modo genérico, todos os seres humanos fariam concessões à moral civilizada de cada período. Desta abdicação nasceria a possibilidade de convivência social; no entanto, haveria um preço a pagar por esta renúncia: mal-estar, neuroses, doenças nervosas, agressividade, competição, etc. O mal-estar da civilização, a maior parte dele advindo da disciplina imposta à sexualidade e ao relacionamento entre as pessoas (proibição do incesto, sexo somente no casamento, proibição do assassinato, etc.).

Lacan(1998), Dolto(1998), Deleuze e Guattari(1976, 1995) criticaram a predominância da perspectiva renúncia, recalque ou repressão para explicar a produção de uma cultura, ou mesmo de subjetividade seriadas. Viam-nas presa a negativismo exacerbado e eles ressaltaram o papel produtivo do desejo, o desejo como instituinte.

De qualquer forma, pode-se concluir que a moral sexual tanto produz a cultura, quanto é por ela modificada. A moral sexual varia conforme mudam a economia, valores e outras relações sociais. Freud sabia disto apesar de muitos

dos seus conceitos oscilarem entre uma transcendência universal (complexo de Édipo) e uma mutabilidade conforme o tempo histórico de cada povo. Na citação abaixo, encontraremos um Freud historicista:

*“Considerando a evolução do instinto sexual, podemos distinguir três estágios de civilização: um primeiro em que o instinto sexual pôde manifestar-se livremente sem que sejam consideradas as metas de reprodução; um segundo, em que tudo do instinto sexual é suprimido, exceto quando serve ao objetivo da reprodução; e um terceiro no qual só a reprodução legítima é admitida como meta sexual. A esse terceiro estágio corresponde a moral sexual ‘civilizada’ da atualidade.”* (Freud,1976; p.33)

O interesse desta citação não desaparece a despeito da perspectiva mecânica que deixa transparecer, em que um modelo de moral sexual suprimiria o outro radicalmente, quando seria mais lógico supor que se sobrepusessem, sem, contudo, anularem-se completamente; ou seja, o mais provável é que haja ocorrido uma sobreposição arqueológica de modos de produção de subjetividades relativas ao sexo, ainda quando tenha existido um discurso moral dominante, embora não exclusivo, como se poderia deduzir do trecho citado.

Pois bem, mesmo assim, esta constatação de Freud é preciosa para nossos propósitos. Principalmente se se acrescentar um quarto modo de relacionar-se sexualmente aos três identificados.

A saber: a relação entre a moral sexual dos contemporâneos e o discurso politicamente correto que vem sendo produzido ao longo do século XX, discurso sobre direitos civis, sociais e políticos dos indivíduos e coletividades. Como se demonstrou, apesar da contradição existente entre as boas intenções deste discurso e a crueza do mundo da economia e da luta pelo poder, mesmo assim, foram criadas diretrizes morais referentes à limitação da liberdade segundo o interesse dos outros. E, em larga medida, esta ideia, a de respeito ao outro, foi introjetada enquanto uma subjetividade forte.

Ora, este padrão ideológico (imaginário) é o alicerce sobre o qual vem se construindo uma nova moral sexual, um quarto modo possível de relacionamento sexual. A regra sexual hoje dominante pressupõe uma relação entre Sujeitos e está fundada em contratos e compromissos estabelecidos com certa autonomia entre os pares. Contratos limitados quase que exclusivamente pelo respeito ao outro como Sujeito. Pelo menos assim é na maioria dos países que adotaram

padrões ocidentais de valores e comportamentos, como foi o caso do Brasil. Ou seja, este modo é dominante em quase todos os países que superaram heranças moralistas de caráter fundamentalista e adotaram, na prática, normas de origem laica, influenciadas, em sentido genérico, pela luta política empreendida pelo liberalismo, feminismo, trabalhismo e pela esquerda.

O terceiro estágio descrito por Freud foi certamente o modelo que predominou na época vitoriana. Contudo, com a progressiva extensão de direitos às mulheres, com a independência de nações antes colonizadas e, particularmente, com a revolução de costumes dos anos sessenta, generalizou-se outra moral regulamentadora da sexualidade. Hoje, muito frequentemente, admite-se sexo antes, durante e fora do casamento. Namorados desejosos de conhecerem-se, encontros eventuais sem garantia de continuidade, todas são situações em que um estilo mais livre de sexo é admitido como normal.

No entanto, não houve uma liberação total e radical, uma volta ao primeiro estágio descrito por Freud, em que o desejo sexual poderia manifestar-se livremente. Hoje, ainda são impostos limites ao desejo sexual, porém este limite é demarcado pelo interesse do outro, e não necessariamente por alguma cerimônia de casamento ou por algum código preestabelecido de procedimentos.

Continuam havendo proibições; no entanto, quase todas obedecem à lógica de respeito ao outro como parceiro. Não se admite sexo com crianças, não teriam capacidade de discernimento e, portanto, de escolha. Não há proibições apriorísticas, a não serem aquelas impostas pelo desejo do outro. O estupro e a posse sem o consentimento ainda são crimes, atos proibidos. Ocorre, nos Estados Unidos e no Brasil, inclusive, uma criminalização do assédio sexual. A utilização de poder, ou de qualquer tipo de força, ainda quando não física, para constranger o parceiro ao ato sexual vêm passando à condição de crime. O sexo, uma relação entre sujeitos, ainda quando um consinta em permanecer passivo em uma postura próxima a dos objetos. Sedução e consentimento, consentimento e opressão, como distingui-los? De qualquer forma, esta parece ser a dúvida moral sexual pós-moderna.

Tudo isto confirma a base fundamental sobre a qual se assenta o modo de produção de subjetividade contemporâneo: a relação sexual deveria dar-se entre Sujeitos competentes para administrar desejos segundo as conveniências negociadas e acordadas entre os envolvidos. Não que esta linha moralista não

seja violada constantemente, como também o era aquelas dos outros estádios citados por Freud. No entanto, trata-se de uma regra moral tão forte que foi introjetada na constituição de inúmeros Sujeitos. Transformou-se em subjetividade dominante, um padrão sexual com grande influência, primeiro, entre vanguardas culturais e políticas e, depois, ganhando o senso comum. Na realidade, suas várias possibilidades de violação constituem o elenco das perversões e de crimes sexuais de nossa época.

Como antes, também hoje, ainda se verificam discursos discordantes. A Igreja católica continua insistindo no retorno à moral vitoriana: sexo somente como prática reprodutiva e dentro da família institucionalizada.

Concluindo, ressalta-se a existência de um dilaceramento básico do Sujeito contemporâneo. Procurou-se demonstrar a profunda cisão que se estabeleceu entre o modo concreto de viver e as relações econômicas e disputas pelo poder. De um lado, situações que buscam reduzir as pessoas à condição de objeto; e, pelo outro, apesar da aparente contradição, o fato de se reconhecer uma moral sexual e, por que não, também valores políticos assentadas sobre o respeito aos direitos do outro, considerado como alguém com autonomia para construir sua própria existência em sociedade.

Dilaceramento não significa, contudo, destruição ou desaparecimento do Sujeito. Ao contrário, há um ziguezague dos Sujeitos, movimento oscilatório e cambiante conforme interesses e possibilidades de cada contexto. São as várias vertentes dominantes na constituição da subjetividade contemporânea, forças que produzem vetores com distintas inclinações, impondo diferentes graus de tração às sociedades, classes sociais, agrupamentos e indivíduos.

Portanto, há mais de um sentido para as determinações e imposições que incidem sobre o imaginário, sobre a subjetividade, sobre a ideologia ou sobre a cultura das pessoas e, portanto, há esperança, há espaço para se pensar movimentos distintos do padrão de individualismo egocêntrico dominante. A organização solidária da sociedade não é somente uma utopia abstrata. É também isto. Entretanto, sua construção potencial assenta-se sobre bases materiais e subjetivas bastante concretas e verificáveis.

## - PARTE C-

### *DEBATE COM ALGUMAS TEORIAS SOBRE O SUJEITO*

#### ***O MODO DE CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO: UMA QUESTÃO CENTRAL AO MÉTODO DA RODA***

A coprodução do Sujeito critica e é tributária de três lógicas: a do Determinismo, a do Acaso e a do Agir Deliberado. Três linhas por onde se dá a constituição do Sujeito: de fato, o Sujeito é determinado por forças internas e externas a ele; no entanto, o acaso também interfere alterando e modificando essas linhas de constituição; e há ainda a capacidade do sujeito agir ou reagir contra essas forças estruturadas ou ocasionais. Sempre segundo múltiplas e variadas combinações.

Estas três lógicas, estes três modos possíveis de conformação dos sujeitos foram constituindo, ao longo da história, perspectivas epistemológicas distintas, cada uma com explicações próprias sobre os modos de constituição do Sujeito, das Instituições e da Sociedade.

Acaso, Determinismo e Intencionalidade do Sujeito. As racionalidades fundadas na noção de Acaso ou na de determinismo apoiam-se em fundamentos transcendentais para explicar a produção de Sujeitos. As escolas que adotam o Agir Intencional como fundamento explicativo assentam-se sobre a ideia de imanência potente do Sujeito sobre o mundo. Mais do que abraçar de modo acrítico qualquer destas lógicas, o Método da Roda incorpora parte de seus argumentos para analisar a singularidade com que os Sujeitos se constituem, transitam no mundo e caminham entre os distintos Planos e Regiões existenciais.

Um laço de Moebius<sup>16</sup> com três faces, cada uma incorporando e trazendo as outras dentro dela e, mais, sempre atuando dentro e no sentido de modificar as outras duas. E, ao transformar as outras, inevitavelmente, reformam também o seu próprio modo de operar. Um caso exemplar de um ente uno e, ao mesmo

---

<sup>16</sup> Lacan e vários de seus discípulos usaram esquemas gráficos para representar fenômenos que se interpenetram. O nó de Borromeo, o laço de Moebius, entre eles (Roudinesco, 1994).

tempo, múltiplo; três entes diferentes que não existem sem a concorrência dos outros. Mistério terrestre da materialíssima Trindade!

A produção do Sujeito é um processo ininterrupto e sempre inacabado, não havendo, portanto, identidade estável. Embora haja, em cada pessoa ou coletivo, estabilidade relativa de alguns elementos, ou processos, ou tendências, identificáveis como característicos de tal ou qual Sujeito.

Uma teoria nova sobre o Sujeito, o Método da Roda? Não. Talvez apenas uma tentativa de reciclagem do Ser no mundo. Sim, um pouco de construção depois de tanta destruição, de tamanha onda de desconstrução de toda e qualquer razão, de todo e de qualquer projeto e, portanto, de toda e de qualquer esperança de futuro minimamente administrável. Uma linha de reconstrução, um meio materialista para repensar o Ser no mundo pós-moderno. Uma razão dialética sem síntese transcendental, sem o compromisso de se pensar superior ao *status quo* anterior.

### **O SUJEITO E O ACASO:**

Há uma antinomia entre sujeito e acaso. O acaso reina inesperado e cruel em um mundo de indeterminação. Se houvesse controle absoluto do sujeito sobre as coisas e fenômenos não haveria acaso. Tampouco haveria acaso se as coisas e fenômenos controlassem o sujeito de modo absoluto. Se fossem verdadeiras estas suposições, o acaso não teria poder de afetar as pessoas e a sociedade. No entanto, os Sujeitos nem são deus, nem uma folha de papel em branco onde o destino escreve o que bem entende. De qualquer forma, anular os efeitos do Acaso ao máximo possível tem sido o desafio fáustico assumido pela modernidade.

O império absoluto do inesperado e do imprevisível é antagônico à instituição de cultura. O Ser-da-cultura busca reduzir a sua própria subordinação aos efeitos desagregadores de eventos contingenciais, mas não necessariamente inevitáveis. "*Controlar as infidelidades do meio*", como diria Canguilhem, a respeito da pretensão da medicina de normalizar a vida (Canguilhem;1982).

Dentro do movimento denominado pós-moderno há um endeusamento de teorias fundadas na noção de Acaso. Teorias que transportam para o pano social

explicações assentadas na probabilidade estatística ou em método matemáticos complexos, descrevendo um mundo de encontros fortuitos, ainda que limitados a tal ou qual universo de resultados. Cara ou coroa, nada da presença de determinação histórico-estrutural ou de intencionalidade de algum sujeito. Sorte ou azar. O homem comparado a moléculas e preso a um eterno movimento browniano. As teorias sobre o Caos pretendendo transferir a racionalidade da física para os domínios da história, da sociologia e da psicologia. A variedade das espécies biológicas esclarecida pela ocorrência inesperada de mutações genéticas. Eventos fortuitos e aleatórios invocados como explicação para elucidar a personalidade de um Ser ou a história de um povo (Da Costa; 1993),(Delacampagne;1997).

Os neonietzscheanos, ao buscar um modelo que desse suporte ao irracionalismo básico que identificam no ser humano, não terminaram, também eles, presos a ideia de que seria impossível construir-se explicação casual para o sujeito? A constituição do sujeito seria indeterminada; independente da história, das estruturas e dos próprios sujeitos (Boyer et al.;1993). Deleuze e Guattari com seus rizomas, máquinas, redes e planos por onde circulariam coisas, seres, informações e desejo, no mais completo grau de indeterminação, em alguma medida, não estariam também, no fundo, atribuindo ao Acaso o sucesso de tal ou qual evento? (Deleuze & Guattari, 1992), (Deleuze & Guattari, 1997).

Finalmente, há a teoria dos jogos para explicar e orientar o planejamento de ações humanas, quer em ambientes institucionais mais ou menos complexos, quer na sociedade como um todo (Matus;1993). No entanto, quanto mais denso de subjetividade ou de intersubjetividade tão menos o desenrolar das relações humanas se aproxima da lógica de um jogo de sorte e azar. Isto porque há jogos e jogos, há aqueles em que a possibilidade de intervenção deliberada do sujeito é mínima - a exemplo do jogo de dados -; entretanto, há outros em que a habilidade e o treinamento dos jogadores são decisivos - futebol ou outras competições assemelhadas.

Edgar Alan Poe inventou uma criança que ganhava sempre em disputas de adivinhação do estilo par ou ímpar. Ela saberia prever o esquema de escolha de seus adversários (Poe, E.A.;1996). Caso raro, fantástico; embora, no limite, possível. De qualquer forma, tratar-se-ia de um exemplo em que um Sujeito conseguisse, intencionalmente, anular o efeito do Acaso. Pois, para que esta

capacidade existisse se suporia, primeiro, que seus adversários, sempre, empregariam um esquema lógico e, portanto, previsível, para escolher em qual mão esconderiam as bolas-de-gude; e, segundo, que aquela criança genial seria sempre hábil para desvendar esta lógica diante da inabilidade e ingenuidade de cada um dos seus contendores.

Lacan encantou-se com este conto. Esta criança seria o analista ideal - suposto de desvendar toda e qualquer estrutura de significados (Roudinesco;1994).

De qualquer modo, reconhece-se, o Acaso existe e tem influência, às vezes maior ou menor, sobre a vida e a constituição dos Sujeitos Humanos. Contesta-se, apenas, a pretensão de tomá-lo como explicação principal ou exclusiva para fenômenos psicológicos ou sociais.

### ***O SUJEITO E O DETERMINISMO: O ZERO ABSOLUTO DE AUTONOMIA***

A maioria das correntes ditas ou que se dizem científicas adotam uma racionalidade fundada em "determinismos" de várias ordens. Afinal, o que é a ciência positiva senão a busca de fenômenos que se repetiriam com regularidade? O espaço em que tudo estaria determinado é o espaço da segurança, das normas, onde a afirmação de verdades com aparência absoluta seria possível e desejável.

Um mundo absolutamente determinado seria um real possível de ser conhecido. Haveria o desconhecido, quase nunca o imprevisto. Delírios do narciso cientista.

O processo de determinação, uma vez bem identificado e explicado, permitiria anteciper a produção de idênticos. Se a vida fosse um processo estritamente determinado, isto asseguraria um futuro previsível. Em consequência, a intervenção corretora ou protetora, absolutamente correta, tornar-se-ia, em tese, uma questão de conhecimento prévio. A utopia de haver sempre uma explicação e uma terapêutica possível. A aplicação metódica facultaria ao Sujeito descobrir solução para qualquer problema. A identificação de determinantes estaria, em princípio, ao alcance do cérebro e, portanto, com o tempo, também ao alcance da mão. A identificação do desviante anormal seria operação simples e factível. Os casos mal determinados ou os indeterminados seriam um desafio à ciência,

apenas um espaço ainda não conhecido, um pedaço de não-saber, apenas isso. Todo problema seria passível de intervenção corretora: terapias, prisões, repressões, etc.

O sujeito como resultado de determinantes genéticos, estruturais ou históricos. O sujeito dissolvido na prisão de um inconsciente soberano, ou de um superego hiperexigente. O sujeito apagado pela origem de classe, ou pelo interesse econômico, ou pelas ideologias dominantes, ou pelos saberes, ou pelas instituições. A ausência de reflexão crítica e de agir autônomo por parte do Sujeito. O mundo como uma grande prisão, um imenso manicômio, um asséptico hospital, um campo de concentração.

De qualquer forma, há o Sujeito sobredeterminado por instâncias cujo controle, em geral, foge ao âmbito de influência deste mesmo Sujeito. A vida transborda o Sujeito.

### ***INSTINTO, DETERMINAÇÃO BIOLÓGICA, INCONSCIENTE E PRODUÇÃO DE SUJEITOS:***

A ordem do biológico influi em toda a vida do sujeito. Em alguns casos mais que em outros. Uma pessoa portadora de uma deficiência genética tão marcante quanto a Síndrome de Down, por exemplo. Independente da história social ou individual desta pessoa, o elemento genético lhe imporá uma diferença acentuada com a maioria. O ambiente familiar e social terão influência decisiva sobre o seu modo de viver, mas ela estará sempre assinalada por uma distinção dada irremediavelmente pelo biológico.

Outro caso, uma determinação genética que predisponha um indivíduo a tal ou qual enfermidade. Neste caso, a relação deste humano com a vida será fundamental para desenvolvimento ou não daquela característica hereditária.

Neste sentido se equivocam todos aqueles que tentam construir explicações para o comportamento humanas assentadas exclusivamente, ou mesmo principalmente, no funcionamento da genética ou da química cerebral. Enquanto o cérebro estiver funcionando dentro de certas condições médias - e a maioria das pessoas, durante a maior parte de sua vida, tem uma capacidade cerebral média -, o importante será o que cada pessoa fará com seu cérebro e,

também, o que fará a sociedade com o cérebro deste fulano. A maior parte da vida afetiva, emocional, interpretativa e criativa dos humanos é resultado de aprendizado social - aprendizado produzido pela convivência, e que redundará em produção de saberes, conscientes ou inconsciente, em decorrência de processos formais ou informais de formação ou de educação (Van der Veer & Valsiner,1996),(Damásio,1996).

Há uma confusão conceitual entre instinto, pulsão e inconsciente. Os organicistas (defensores do determinismo biológico) tendem a ampliar a influência do instinto. Usam indistintamente o termo instinto para referir-se a qualquer pulsão inconsciente ou pré-consciente. Assim, todo o comportamento sexual de um povo seria atribuível ao instinto; haveria pouco ou quase nada de cultural. O homossexualismo seria atribuível a tal ou qual conformação cerebral ou genética e não a tal ou qual história de vida humana do sujeito.

Um comportamento criminoso aberrante e bárbaro seria igualmente explicado pelo instinto inato para a violência dos humanos e pelo sítio genético ou a localização cerebral em que estaria a estrutura bioquímica esclarecedora da violência (Spinelli; 1998). Apesar do equívoco básico desse biologicismo, em certa medida, a infraestrutura biológica de um Ser também contribui para fundar seu modo de existência. E, sem dúvida, determinadas pessoas realmente têm limiar biológico de tolerância à agressão diferente de outros. Neste caso, tenderiam a reagir diante de estímulos, ambientais ou sociais, de forma distinta. Contudo, seria importante ressaltar que limiares distintos de tolerância à agressão são também, e, até poder-se-ia afirmar, são principalmente produto de determinada construção psicossocial do Sujeito. Ainda que com maior ou menor tendência inata, biológica, ao descontrole, ou ainda que com maior ou menor dificuldade em trabalhar as próprias reações, a história psicossocial das pessoas fará grande diferença. E, conseqüentemente, intervenções deliberadas para reabilitar portadores de dificuldades inatas, poderão servir-lhe como manto protetor às deficiências do biológico ou, ao contrário, como estímulo que liberaria e potencializaria a agressividade.

Concluindo, a descoberta de certa “falha” orgânica, estrutural ou funcional, nos esquizofrênicos, por exemplo, não mudaria o fato de que, além do apoio farmacológico de que se poderiam beneficiar, eles continuariam necessitando também de reabilitação psicossocial crônica. Atendimento com intensidade

diferenciada conforme a fase existencial de cada um, mas, com certeza, para quase toda extensão de suas vidas -, objetivando compensar a dificuldade adicional de viver a vida que sua condição se lhes impõe.

Aliás, o mesmo ocorre com os diabéticos. O fato de a maioria apresentar uma lesão orgânica muito bem localizada, não reduziu a influência do social sobre estas pessoas. O conhecimento detalhado do processo fisiopatológico gerador da diabetes tampouco reduziu o projeto terapêutico dos portadores desta moléstia a uma tecnologia de reposição do hormônio faltante ou do órgão lesado. Ao contrário, prescreve-se para os diabéticos um modelo de assistência à saúde bem amplo, com apoio multiprofissional e abordagem simultânea do biológico, do psíquico e do social. O diabético é alguém que deveria cultivar hábitos saudáveis, obedecer a regras especiais e necessitaria de trabalho, locomoção, etc., conforme sua condição específica.

O instintivo no Ser Humano é recoberto pela cultura. Interage com o social e se modifica, e se amplia e toma outras formas de manifestação. Nietzsche praticamente equívaleu instinto à pulsão. O Ser dionisíaco, para ele, era um ser do instinto. Alguém que não temesse as próprias pulsões, que escapasse ao império da racionalidade vigente nas instituições ( Nietzsche,1987).

Freud precisou melhor estes conceitos, demonstrando que o inconsciente é muito maior do que o campo instintivo da espécie humana (Moura;1995). Em Freud as pulsões inconscientes não podem ser igualadas às pulsões instintivas. A sobreposição não é completa. Há, sem dúvida, pulsões instintivas, primitivas e semelhantes em quase toda espécie humana (possibilidade de variação apenas de ordem biológica, ou do tipo mutação); mas, estas seriam ampliadas, modificadas, recobertas, alteradas ou desviadas pela história da formação da subjetividade de cada sujeito. Por outro lado, novas pulsões seriam acrescentadas àquelas primeiras ligadas quase que exclusivamente ao instinto da espécie.

Toda esta digressão é para ressaltar que o campo de determinação do Inconsciente não é recoberto completamente pelo campo de determinação do biológico. O biológico marca um campo de potencialidades por onde o Sujeito Humano pode trafegar, mas marca um campo muito amplo e a ocupação deste campo é sempre a história do sujeito e de sua época. Além de marcar um campo, o biológico impõe também certos movimentos típicos da espécie, instintivos, mas, ressalte-se que este mundo do instinto, apesar de impor comportamentos básicos,

por si só, nunca seria capaz de compor traços de caráter ou de personalidade. O Sujeito se constitui para além do induzido pelo biológico; mas não para além dos limites de sua biologia. Apoiando-se sobre o seu potencial genético, mas também se distinguindo pela diferente mobilização deste potencial básico.

O Sujeito resulta, então, do que cada época e cada indivíduo conseguem fazer a partir da matéria prima que a natureza organizou e continuará reorganizando ao longo de toda existência do sujeito. A capacidade de análise e de intervenção.

Há diferenças importantes entre o comportamento instintivo dos animais e o reflexivo dos seres humanos. A possibilidade de reflexão, o caráter polimorfo do desejo (dado por sua produção cultural e social) e a capacidade de projetar ( a produção resultante do imaginário) criam toda uma diferença entre a sociedade humana e outras que se movem por meio da retroalimentação. Os Sujeitos se valem de retroalimentação para adaptarem-se as circunstâncias, mas também buscam outras informações, modificam as circunstâncias em sentido distinto ao induzido pelo "feed-back" e até mudam de sistemas sem aviso prévio. Vontade e intenção: desejo e imaginação. Ainda que limitados.

Há formas inventivas de naturalização do social, algumas com visão dinâmica e construtivista da realidade. No entanto, o processo de produção do novo pelos agrupamentos humanos nem sempre tem o caráter adaptativo. Ao contrário, o ser humano tem se caracterizado também pela rebeldia à natureza e à sociedade. Ou seja, pela recusa em reconhecer e em respeitar os limites da potencialidade do seu próprio corpo, da sua cultura e de sua própria coletividade. O que é demonstrado tanto pela habilidade de inventar e de utilizar instrumentos inexistentes, como também pela capacidade de incorporar recursos estrangeiros (de fora para dentro) para organizar novos estilos de vida (Rolnik;1995).

Em reação ao inverno que os mataria, além de migrar como os patos, os humanos inventaram o vestuário. Construíram um não-inverno no aconchego dos seus corpos e depois outro não-inverno no recesso de suas vivendas. Esta é uma distinção importante, porém também atribuível a alguns animais mais avançados na escala zoológica. Aves constroem ninhos e macacos se utilizam do cipó para locomoção. Falta-lhes, contudo, "capacidade reflexiva sistemática", conforme afirmava Vygotsky (Van de Veer & Valsiner;1996). Marx lembrava a diferença entre a abelha e o homem-construtor. Ele fazia menção à capacidade de projeção,

à capacidade de antecipar dificuldades e de reconhecer problemas antes deles afetarem um dado agir, tudo isto permitiria ao Ser humano modificar modos passados de construir uma vivenda, inventando o novo, tanto a partir de uma experiência e de estruturas preexistente, como de certo "nada" e, com isso, contornar obstáculos e, até mesmo, atender a objetivos antes sequer antevistos ou imaginados. Um enxame de abelhas contorna algumas dificuldades, somente que nunca as antevê e, sempre, procede a correções à posteriori, pós facto; somente conseguindo agir dentro de certo automatismo do tipo estímulo-resposta às intempéries do ambiente.

No projeto humano insinua-se uma variedade de objetivos muito mais amplos do que aquela presente no agir teleológico dos animais. Os animais é como se fossem uni teleológicos (sobrevivência do indivíduo e da espécie); os humanos também se prendem a teleologias, mas as sublimam, distorcendo-as em mil e um caminhos. A plasticidade do desejo. Além da sobrevivência agregam valores e multiplicam desejos básicos em complexas redes de objetivos. Uma casa projetada além do conforto deveria ser bela e significar alguma coisa para o arquiteto que a projetou, render dividendos para o construtor que a empreitou e, ainda, atender à aspiração de abrigo e de fruir estético dos seres que irão habitá-la e etcétera.

Animais competem pelo alimento em caso de escassez; além da produção direta de alimentos o homem aprendeu também a planejar, com antecipação, a destruição do outro potencialmente concorrente. São diferenças de qualidade, e não apenas de quantidade ou de complexidade.

### ***O SUJEITO E A INSTITUIÇÃO:***

Para o determinismo histórico e social, somente haveria sujeito instituído. O Sujeito seria igual, sempre, ao Sujeito socialmente produzido pelas Instituições. Em certa medida, com certeza, não há Sujeito constituído fora das instituições, imune ao social.

No entanto, há possibilidades de fuga da ordenação, aparentemente absoluta, do instituído; fuga relativa, convém insistir, sempre. Não há Sujeito fora do social e, portanto, livre de instituições. Contudo, há gradações nas relações

entre Sujeitos e Instituições. Há sujeitos destituídos, lançados à margem dos principais fluxos da sociedade, ainda que não completamente excluídos, mas privados de direitos, deveres e de quase toda vida social. Legião de semi-excluídos vagando pelas ruas das grandes metrópoles. Há figuras excepcionais, casos esporádicos, raros, de renúncia à convivência social: hippies, santos, loucos, poucos. E, há, finalmente, Sujeitos com potência para entrar e a sair das Instituições, valendo-se delas como instrumentos, ou como Obras, mais do que elas deles se aproveitando. Combinações entre integração social e misantropia; e entre dependência e autonomia.

Poder-se-ia inventar uma tipologia, nomeando-se estes extremos: haveria o Sujeito Instituído, o Sujeito quase Destituído e o Sujeito Instituinte. O Sujeito Instituído está preso a valores transcendentais e fixado a Planos externos a ele próprio - é impotente para escapar à serialidade, é dominado por seu próprio Superego, e pelos valores das instituições a que se vincula. Esse “tipo ideal” não existe com a pureza com que foi descrito. Ninguém é absolutamente impotente, preso a comportamento previsível e repetitivo. O homem absolutamente instituído não existe. Poderá haver até o desejo de entregar-se completamente e a ilusão de pertinência completa a uma instituição total. Este sentimento, no entanto, é falso e estas promessas são vãs promessas de segurança. Falsas promessas de vida eterna, graças ao sacrifício e morte do sujeito. Culto da morte por medo à morte. Preservação da vida pela mumificação do sujeito. Sonho conservador, delírio autoritário. Objetivo do polo vertical de qualquer instituição ou organização. A reprodução colocada diante da necessidade ameaçadora de produção do novo. O medo do mundo exterior, daquilo que estiver fora, terminando na proibição dos Sujeitos circularem livres. Proibição do ir e voltar. Dentro é dentro, e fora é fora, para sempre. Entretanto, esta é uma situação idealmente paranoica. O dentro nunca será impermeável ao fora. E o dentro nunca escapará ao contanto com os múltiplos foras. As coisas e as pessoas estão em relação permanente, mesmo quando o projeto institucional tiver uma orientação nitidamente voltada para a reprodução.

Reprodução do mesmo custa renovação de energia, de matéria e dos sujeitos; implica, portanto, em introduzir movimento, contatos com o meio e a restauração de possibilidades do novo aparecer de dentro do mesmo que não conseguiu manter-se inalterado. Não há um Sujeito completamente instituído, por

mais enquadrado ele possa estar em uma dada situação. Sempre haverá brechas, rachaduras e fluxos irreprimíveis.

O Sujeito completamente destituído ou excluído também é outra mentira prática. Polaridade possível somente em teoria, porque sempre, em alguma medida, todos sofreram a ação de alguma instituição, e, em consequência, em todos se forma algum tipo, ainda que débil, de Superego, de constelação de valores e de um imaginário. Há legião de destituídos, pessoas com pequena vivência em instituições, com o mínimo de convivência solidária ou democrática, pessoas que passam a maior parte da vida entre o caos e o abandono: famílias desestruturadas, isolamento social, desemprego, expulsão da escola e as ruas como quase que único espaço público, a rua como estruturante. Daí, destes lugares de passagem, muitos caem sob o constrangimento de instituições totais - prisões, orfanatos, asilos. Em ambas as situações, a do encolhimento dos espaços públicos e a das instituições totais - as oportunidades de produção de Sujeito crítico são pequenas. Não inexistentes, mas pequenas.

De qualquer forma, que sujeitos serão estes? Isto seria tema para outra pesquisa, aqui, pretende-se, tão somente, assinalar que os mecanismos de produção de subjetividade, para as pessoas submetidas a este abandono, são peculiares e de resultados imprevisíveis.

Reforça-se, portanto, a pergunta reiterada ao longo de todo este texto, é possível imaginar-se instituições formadoras ou produtoras de Sujeitos críticos, com capacidade de análise e de inventar novos modos de andar a vida? E mais, seria possível pensar-se a constituição de Sujeito com autonomia sem a convivência em espaços públicos, espaços por ele mesmos construídos e defendidos?

Por último, existiria um Sujeito Desalienado? Tal posição seria sustentável desde uma perspectiva humana? Óbvio que não há Ser lúcido de todo. Todo Ser Humano é tributário de alguma cegueira, de algum não-saber ou de algum descompromisso com o princípio da realidade. Não obstante, junto com Sócrates, Marx, Freud e Vygotsky, e tantos outros, o Método da Roda trabalha com a perspectiva de que seres menos alienados ou com maior capacidade analítica, ou reflexiva, serão sempre, potencialmente, mais capazes de construir a felicidade humana.

Então, o Método da Roda opera com graus ou com coeficientes de desalienação ou de análise possível. Desalienar-se em um grau suficiente para não se perder na determinação absoluta do instituído ou do passado; ou, tampouco, no caos da destituição completa, lugar em que o humano equivaleria a uma partícula, indecifrável.

### ***O IMPREVISÍVEL DO SUJEITO FINITO:***

Para o pensamento lógico qualquer sistema finito tem possibilidades finitas de movimento. Nestes casos, é possível prever-se a probabilidade de movimento ou de mudança, já que não seria impossível descrever, com detalhes, os componentes de cada sistema. Ainda quando isto implicasse em lista com bilhões de situações possíveis. Um computador poderá calcular os milhões de mexidas possíveis em um tabuleiro de xadrez. Um número maior do que os lances descritos nos manuais. Os jogadores sempre poderão descobrir novos movimentos; nunca, porém em um número superior ao previsto pela matemática. Teoricamente, o xadrez é um jogo de jogadas finitas. São tantas e tão diversas as alternativas, que até chega-se a crer na aparência de um jogo inteligente, que suportaria criatividade infinita. Para o cálculo matemático, contudo, sempre se poderiam inventar equações que "explicassem" o sistema.

Pois bem, quando o Ser Humano entra em questão esta racionalidade não funciona. Os Sujeitos explodem os tabuleiros e inventam novas possibilidades de mexida jamais previstas no jogo. Somente em esquemas abstratos estar-se-ia autorizado a falar sobre previsibilidade do comportamento humano, seja ele social ou individual.

A Epidemiologia, por exemplo, trabalha com o conceito de risco para orientar medidas clínicas ou de saúde pública. O marketing antecipa, por meio de pesquisas de opinião e de observação do mercado, tendência de consumo das pessoas. Políticos fazem previsões sobre reação de eleitores, sobre movimentos sociais e sobre a satisfação de cidadãos diante de medidas governamentais. Psicólogos classificam pessoas segundo atributos que lhes marcariam tendências comportamentais futuras: psicóticos, depressivos, espontâneos, líderes, etc.

Em todos estes casos, quer quando se utilize métodos estatísticos ou outros procedimentos qualitativos, o conceito básico que autoriza estas antecipações é o de "série histórica". Parte-se do pressuposto que haveria uma tendência "compulsiva" dos sujeitos repetirem o passado. Sem este pressuposto, todos aqueles cálculos não fariam sentido e qualquer previsibilidade de comportamento seria impossível.

Como, em larga medida, costuma-se reproduzir modos de viver durante anos e anos, como comportamentos arraigados não se alteram do dia para a noite, por isto, estas antecipações fazem algum sentido e, de fato, orientam a ação de profissionais, movimentos, partidos, etc. Faz, portanto, sentido a Epidemiologia, o diagnóstico psicológico, a pesquisa de opinião e os estudos culturais.

No entanto, quando os Seres Humanos - apoiando-se em sua capacidade de imaginar - exercitam a criação e a improvisação, rompe-se essa racionalidade. O Ser Humano é um sistema finito, mas, apesar disto, é também, no limite, imprevisível. É finito porque nenhum sujeito ou sociedade podem tudo. A morte é um limite, todo homem é mortal. Isto é previsível. Agora, como prever que Deleuze se atiraria do quinto andar de um prédio aos setenta anos, sufocado por um enfisema pulmonar persistente? O médico que o acompanhava? Algum analista que porventura o seguisse? Algum amigo que o conhecesse? Ou até ele próprio, alguns meses antes deste desenlace? Quem poderia prever o modo de agir do filósofo diante de um final doloroso e sem esperança? Impossível.

O Socialismo real, quem imaginou que a Rússia se transformaria em um país caótico e enfraquecido no fim do milênio? Nem os maiores detratores e adversários do comunismo sonharam conseguir tanto, em tão pouco tempo.

A criação social ou individual é um ato que desafia a lógica da "série histórica" e que rompe com a racionalidade e a organização instituída. O sistema depois do novo será sempre outro sistema; e o novo, ainda quando calculado e planejado, será apenas um pálido reflexo do velho ou do passado. Reflexo tão alterado que o ente será outro.

Então, apesar de finito o homem é imprevisível em muitas ocasiões. A previsibilidade é decorrência do mesmo, sempre que o diferente se insinua rompem-se as redes de determinação e os fluxos de influência.

Francoise Dolto apontou este caráter fugidio da realidade, e a capacidade humana de estar sempre reconstruindo a ordem anteriormente suposta como real quando escreveu:

*"O real é o sentido que não esperávamos e que de repente faz sentido"* (Dolto;1998; p-356)

Não é exclusivamente na criação artística que ocorre este tipo de quebra e de reconstrução. Na vida doméstica, no trabalho e nos espaços públicos, são frequentes circunstâncias que transbordam o esperado, que se confrontam com a experiência prévia; são, enfim, situações que rompem com a ordem inscrita no passado.

Os clínicos afirmam que, em certo sentido, cada caso seria um caso diferente de todos os demais. Foucault chamou atenção para o fato de que cada epidemia seria uma epidemia distinta das outras de mesmo nome que a antecederam (Foucault;1979).

O Saber contorna estas dificuldades inventando supostos tipos ideais; construindo ontologias abstratas de seres fabricados na tentativa de captar alguma regularidade. Assim, os médicos e psicólogos falam sobre doenças enquanto entidades que tomariam conta de indivíduos singulares que sempre se enfermariam de maneira, ao mesmo tempo, diferente e semelhante aos demais seres possuídos pela mesma doença. Os sanitaristas fazem o mesmo com as epidemias e os sociólogos com as demandas sociais e movimentos políticos e os administradores com a cultura institucional.

No entanto, como, apesar das repetições e das analogias, no fundo, cada caso, destes, é também um novo caso, os analistas e operadores do mundo estão condenados à necessidade de serem criativos. Estão presos à improvisação e à experimentação antes de transformarem o novo agir em regra e norma supostamente seguras para o proceder futuro.

É isto: cada novo modelo teórico inventado, durará até a primeira falha, até o primeiro erro, até o primeiro protesto; então estar-se-á novamente diante do desconhecido, diante do incerto, e estarão os homens obrigados a pisar passos no escuro do não-sabido porque, na realidade, estarão tratando do nunca acontecido antes.

O Sujeito finito, mas imprevisível. O Sujeito imprevisível, mas o sendo de um modo que se pode lidar (com método) com a imprevisibilidade dele. "A história,

um anjo de costas para o futuro”, conforme profetizou Benjamin. Caminhando adiante, sempre, que a volta é impossível ao sujeito. Não a revolta; esta é necessária. Voltar, apenas, é impossível.

### ***A INTENCIONALIDADE E A PRÁXIS DOS SUJEITOS:***

Entre as escolas que valorizaram o agir intencional inscrevem-se vários dos estilos de idealismo que a humanidade já experimentou. O modelo religioso inspirando uma explicação para a produção social: a suposição de um Sujeito sagrado, deus todo-poderoso, construindo (representando com autonomia) o mundo e os seres que o habitam.

As variadas modalidades de subjetivismo, embora não podendo ignorar o real, têm operado com a ideia de um Sujeito Transcendental. Ao criticarem o objetivismo, terminam atribuindo ao Sujeito uma capacidade de significar e de dar sentido ao mundo quase que independente da realidade: imanência absoluta. Assim, muitos, entre seus teóricos, aderem a um relativismo desbragado, já que todo sentido e significado seriam elaborados pelo Sujeito, tendo como referência sua própria singularidade e não necessariamente a realidade(Delacampagne;1997).

O conceito de "existência" foi cunhado dentro deste contexto. Husserl, Heidegger, o Sartre, entre outros, ainda que com diferenças importantes entre eles, lançaram uma nova luz sobre o Ser, reconstruíram a noção de liberdade, de ser da práxis, de agir com antecipação mais ou menos calculada, de ser sujeito, o homem elaborador de projetos. Caminhos interessantes, sem dúvida. No entanto, a liberdade, muitas vezes, aparece dependendo principalmente de instâncias internas ao Ser (Mearlau-Ponty; 1990), (Sartre; 1987), (Ricoeur;1990). Este ponto mereceria reflexão cuidadosa que ultrapassa a capacidade do autor e mesmo desse trabalho. De qualquer forma, vale esboçar algumas contraposições sobre o tema da Autonomia dos Sujeitos.

O Sujeito preso ao desejo ou ao Superego. Lacan falou deste conflito quando comparou o Kantismo, e o seu imperativo categórico moral, com a obrigação ao gozo defendida pela filosofia de Sade. O Marquês, de quem Lacan parece tomar partido, haveria reconhecido a subordinação do sujeito ao seu

desejo; já o filósofo alemão haveria se perdido ao imaginar um hipersujeito dotado de autonomia e de fortaleza moral para dizer não ao desejo (Roudinesco;1994).

Dois polos, e ao contrário de Lacan que acabou tomando partido a favor do desejo, talvez fosse conveniente se reconhecer a dificuldade em escapar ao anel de ferro destes dois polos. Com certeza, a análise dessa polaridade ganha quando o método empregado é o da dialética negativa, conforme a conceituou Adorno. Dialética, esta, em que nenhum polo jamais seria superado pelo outro. Relação tensa, em que todas as sínteses teriam muito mais o caráter de compromisso, do que o de superação das contradições existentes (Jameson;1997).

Na realidade, a constituição do sujeito ocorreria segundo ziguezagues, alguns compulsórios e outros deliberados, que cada um sofre ou realiza por impulso próprio. O Sujeito ziguezagueando entre o determinismo biológico, o desejo e o interesse e, ainda, entre imposições sociais advindas de necessidades ou das próprias instituições. A habilidade existencial daqueles capazes de reflexão e de alguma prática produtiva, talvez, esteja situada, exatamente, na possibilidade de lidar com a dilaceração entre desejo, moral vigente e as imposições da realidade. Sem nunca escapar, mas, também, sem nunca deixar se aprisionar, por nenhuma destas polaridades. Uma polaridade multidimensional. O Sujeito sendo um recorte singular dessas dimensões. Isto se considerarmos o Sujeito como um Ser concreto e não somente um ducto de passagem, um fluxo entre cada uma destas dimensões.

No prefácio da "Crítica à Economia Política" e nos "*Grundrisse*", Marx falava do Sujeito como educador de si mesmo e dos outros; alguém se educando, no presente, porém constrangido por limitações impostas pelo passado histórico, mas alguém com possibilidade de imaginar meios para contorná-las, objetivando construir um futuro distinto, novo (Marx;1985), (Marx;1985-b).

A possibilidade do novo criado a partir da ação dos homens adviria de sua capacidade para desvendar estes constrangimentos, e, portanto, descobrir as necessidades necessárias para alavancar mudanças em cada época específica, sem, jamais, contudo, abrir mão de suas próprias utopias e objetivos (Gramsci;1978).

A desalienação resultaria desta capacidade de delírio racional, de sonho consciente e planejado; ou seja, de imaginar o diferente, a mudança, sem desconhecer as dificuldades e empecilhos para tal. O cerne de um bom projeto

estaria em sugerir linhas de ação que aproximassem desejos e necessidades sociais da realidade concreta.

Para Castoriadis o saber e a práxis dos humanos, bem como a de suas instituições, estariam sempre tensionados entre componentes "funcionais" e "imaginários".

*"A instituição é uma rede simbólica, socialmente sancionada, onde se combinam em proporções e relações variáveis um componente funcional e um imaginário"* (Castoriadis;1986;p-159).

Para ele, Marx reconhecia a força criativa dos valores culturais, morais e ideológicos; ressaltando o poder criativo das pessoas e das sociedades: *"Marx sabia que 'o Apolo de Delfos era na vida dos gregos uma força tão real quanto outra qualquer'"* (p-160). No entanto, Castoriadis criticava o modo limitado como Marx definiu o papel do imaginário nas mudanças sociais e mesmo na manutenção das instituições. Segundo ele, Marx operaria com o imaginário de modo *"funcional, como um elo não-econômico na cadeia econômica"*. Quando o imaginário seria algo mais radical. Uma capacidade humana de ultrapassar o estabelecido, o instituído, de necessitar de algo distinto do que antes se necessitara e de desejar objetos antes sequer imaginados (Castoriadis;1986).

Talvez por isto o marxismo tenha definido a liberdade como "a consciência da necessidade". Ou seja, a liberdade do sujeito estaria no conhecimento que ele fosse adquirindo sobre as imposições "necessárias" do contexto. Na verdade, esta concepção restringe as possibilidades de ação autônoma do sujeito. O que certamente contribuiu para o modo pragmático e determinístico com que movimentos e partidos inspirados por essa concepção atuaram. Sem dúvida, conhecer restrições à ação e antecipar tendências de desenvolvimento de um processo são condições básicas para a liberdade do sujeito. Básicas, mas não suficientes.

O que seria o realmente necessário, além disto? O que estaria realmente determinado? Certeza real quanto a estas questões, é quase impossível. O Acaso modifica o Necessário. O sujeito constrói e desconstrói necessidades durante todo o tempo. Sujeitos sustentam necessidades caducas e concretizam desejos impensáveis. Assim tem sido. Existiria, de fato, uma produção social de imaginários? É real a possibilidade de produzirem-se subjetividades distintas e até contrárias à tendência hegemônica?

Particularmente com Lacan, o freudismo construiu uma perspectiva "pessimista" quanto à autonomia e a possibilidade de ação deliberada do sujeito. Lacan chegou a mencionar que liberdade seria a consciência pelo sujeito das estruturas que o dominariam irremediavelmente ( Roudinesco;1994),(Dor;1989).

Como no caso do marxismo, supõe-se a existência de linhas de determinismo estrutural, e a liberdade que restaria ao Ser seria o refúgio de conhecer suas próprias cadeias. Para melhor conformá-las ou destruí-las? Segundo um tempo sempre jogado para o amanhã? Ser-do-saber, mais do que ser da práxis, portanto. A liberdade seria a consciência das necessidades; ou a autonomia, o saber produzido durante o tratamento analítico?

Repensar a autonomia e a capacidade de intervenção exige uma crítica a estas teses. Um debate fraterno, embora crítico. Talvez fosse um começo enxergar a autonomia como um fazer reflexivo, como uma prática que se analisa. Colocar Heidegger e Marx no mesmo capítulo; bem como Freud, Sartre e Vygotsky, e construir metodologias para analisar e para orientar a ação institucional, as práticas profissionais e políticas. Talvez...

O Sujeito, portanto, imerso em três esferas, a do Acaso, a da Determinação e ao do Agir Intencional. No entanto, de fato, como defenderam os fenomenologistas, o Sujeito, a partir de algo intencionado, conseguindo "insubordinar-se" contra seu meio, sua história e, até mesmo, contra sua biografia. Admitindo-se que a liberdade fosse apenas um reconhecimento de limites, ou tão somente saber sobre as necessidades, sobre os condicionantes estruturais, como seria, então, dado ao Sujeito "negociar", ou "ludibriar", ou, até mesmo, "brigar" contra seus determinantes ou contra o acaso?

Tanto pelo predomínio do Acaso, ou de qualquer tipo de Determinismo, o resultado será sempre o mesmo: supressão ou diminuição dos coeficientes de liberdade e autonomia e, portanto, alienação da vontade do sujeito. No entanto, o agir Intencional depende de alguma análise prévia, ainda que intuitiva, desordenada e espontânea. Ou seja, não há espontaneidade pura, ou intuição sem uma dose de experiência prévia já devidamente analisada. Novamente, entre ação planejada e espontânea, entre raciocínio estruturado e intuição mágica, não há descontinuidade, mas graus, maneiras contíguas de saber e de fazer. Polos interpenetrados e sob influência mútua.

No que Heidegger escreveu sobre a Liberdade há algum ponto de contato com a visão psicanalítica e marxista de que o saber sobre o mundo seria condição e sinal de liberdade. Marx imaginava o Sujeito se desalienando na medida em que orientasse sua prática com um método científico de leitura da realidade. Talvez em Heidegger haja, ao contrário, a sugestão de uma postura desarmada diante do mundo:

*"A liberdade não é somente aquilo que o senso comum faz com facilidade circular sob tal nome: a veleidade que de vez em quando se manifesta em nós, de oscilarmos em nossa escolha ora para este, ora para aquele extremo. A liberdade também não é a ausência pura e simples de constrangimento relativa às nossas possibilidades de ação ou inação. A liberdade também não consiste somente na disponibilidade para uma exigência ou uma necessidade ( e, portanto, para um ente qualquer). Antes de tudo isto ( antes da liberdade 'negativa' ou 'positiva'), liberdade é o abandono ao desvelamento do ente como tal.* (Heidegger;1996, pag.162)

Este filósofo, tão inábil para lidar com a liberdade enquanto fato concreto acrescentou neste trecho citado um critério valioso para se praticar a liberdade: o "desvelamento" do ente pela abertura do Sujeito diante daquilo que se pretende conhecer. Em certo sentido, se quisermos lidar com este conceito de "abertura" ou de "abandono" do sujeito diante do ente de forma madura e não idealista, caberia reconhecer a necessidade do sujeito reconhecer todo e qualquer tipo de constrangimento anteriormente posto entre ele e o ente, entre o sujeito e o próprio conhecimento, entre o sujeito e o mundo. Reconhecer, avaliar e depois lidar com as determinações internas e externas a ele, ou seja, operar existencialmente com estes achados.

A "cadeia de significantes" lacaniana (Dor;1989), em que um dado signo já induziria automaticamente a sequência de outros significantes teria que ser detida, interrompida pelo sujeito aspirante a certo coeficiente de liberdade. Este seria, talvez, um sentido para o "desvelamento" heideggeriano. A possibilidade de não se prender à cadeia de significantes. Um médico crente no positivo do seu saber conseguiria, diante do ente-enfermo, saltar das prisões do discurso clínico (biomédico), sobrepujar os limites da instituição médica, e perceber seu paciente como um todo dotado de subjetividade e de sociabilidade? Conseguiria, mesmo

sem antes negar e destruir todo arcabouço do saber que o aprisiona e reconstruir uma nova prática clínica que integrasse o ente enfermo ao saber médico?

Este "desvelamento" poderia ser instrumentalizado e colocado à disposição do comum dos mortais? Poderíamos, ao mesmo tempo, pertencer a uma estrutura determinante (o olhar, o método de análise, etc.) de comportamentos e de desejos estereotipados e ser, também, abertos ao novo, ao contraditório, à improvisação e à criação de novos modos para enxergar e proceder?

Liberdade, portanto, dependeria de um acumulado de condições: abertura para o mundo (para o outro, para o estranho), capacidade de estranhamento diante do inesperado e, mais ainda, diante do esperado, do cotidiano, do que se repete, e que se apresenta como natural ou dominante e poderoso. Isto por um lado; por outro, como colocam os estruturalistas, conhecer os determinantes. Por outro ainda, conservar habilidades e disposição para enfrentar o Acaso, o inesperado. E ademais intervir, agir, a práxis submetida à reflexão crítica. Haja método para tal empreitada!

Apenas de um espaço situado dentro da esfera da Intencionalidade um sujeito poderá se coproduzir. Apenas de um pedaço dele mesmo, tão somente apoiado em uma parte dele próprio alguém poderá levantar-se para mover pedaços do mundo externo. A liberdade de agir é sempre parcial e relativa a um conjunto de constrangimentos. Daí a conveniência de se trabalhar com graus ou com coeficientes de liberdade ou de autonomia. Operar com a noção de Fator Liberdade, ou seja, como "*condição ou circunstância que contribui para um dado fim ou resultado*" ( Dicionário Aurélio, 1996). O fator exercício de autonomia seria um dos elementos constitutivos dos Sujeitos.

Na verdade, haverá sempre uma distância, um hiato, um vazio entre o saber e o fazer. Inúmeros filósofos nos disseram da impossibilidade do conhecimento representar a totalidade do real. Falam em aproximações, em estar conforme, etc. Se há este obstáculo epistemológico entre o Ser e o Saber sobre o Mundo, maior distância ainda há quando o Ser trata de agir de maneira deliberada, objetivando implementar alguma mudança sobre seu modo de Ser ou sobre as determinações que o constroem e o definem. Neste caso, sempre, estaremos viajando para um futuro desconhecido.

Não há como construir certezas cartesianas a respeito de qualquer prática, seja quando ordenada por planos e projetos ou, mesmo, por intenções

conscientes. Apesar disto, há termo de comparação possível: estabelecer analogias com outras experiências transcorridas em contextos próximos ou semelhantes tem sido uma forma bastante comum para assegurar certa orientação ao Sujeito. Contudo, é sempre bom lembrar que as deduções decorrentes destas analogias nunca serão mais do que meras orientações, nunca chegando a constituir-se em percursos seguros, como se foram caminhos traçados em um mapa.

A práxis imbrica-se com mudanças, e quanto mais pronunciadas sejam, mais se assemelha a um salto rumo ao desconhecido. Agir rotineiramente, com previsibilidade, em atenção estrita a normas e diretivas, é uma forma segura de proceder, mas é também, quase sempre, um modo de assujeitamento. O que o indivíduo ganha em segurança e em previsibilidade, ele perde em liberdade e em potencial de realização de seus próprios desejos. Sair dos trilhos é arriscar-se.

Na realidade, todo projeto é uma aposta no futuro, com referências presas ao passado, ao saber anteriormente dado, mas, essencialmente, é um movimento rumo ao desconhecido. "A história, um anjo que marcha de costas para o futuro", insistia Walter Benjamin. Mesmo o mais articulado dos Planos nunca conseguirá colocá-la de frente para o amanhã.

O agir deliberado são como asas de papel que nos permitissem voar para fora do circuito repetitivo, dos labirintos desestruturados do inconsciente e dos labirintos estruturados das instituições. Asas de papel, delicadas e que ao menor descuido se rasgam pela velocidade excessiva da ascensão ou da queda, ou ainda porque se permaneceu muito tempo no ar, ou, simplesmente, porque algum obstáculo, diretamente, danificou as frágeis asas do sujeito-planador.

A vertigem do voo e o medo de voar: poder-se-ia compará-los à vertigem e ao medo de mudar, de instituir o novo, esta é a dificuldade em se proceder como Sujeito dotado de intencionalidade. Por isto há mesmice no mundo, conservadorismo, repetição e conformismo mesmo diante de situações desconfortáveis e injustas.

### ***O SUJEITO E O PODER: A COPRODUÇÃO DE NECESSIDADES:***

Vale a pena acrescentar mais uma dimensão ao conceito de Poder? Imaginar o Poder também como a capacidade de se produzir valores de uso e necessidades. Necessidades para si mesmo e para outros. Pensar o Poder como a maior ou menor capacidade para se lidar com as instituições e necessidades.

O Método da Roda examina com cuidado as articulações entre Poder, Saber e Sujeito. Analisa com minúcia os modos pelos quais o Poder não somente controla (dominação), mas também constitui Sujeitos ( circula como subjetividade dominante e é internalizado). Democratizar as relações de Poder implica, portanto, em uma capacitação dos Coletivos para produzir necessidades para si mesmo e para os outros. Cabendo a questão: quais os percursos por onde o necessário, partindo do social, trafega até se encarnar em sujeitos concretos? E vice-versa?

Freud (1976-c) sugeriu um mecanismo de contaminação do Sujeito pelo social. O Poder de dominar e de criar consenso dependeria da capacidade das instituições interferirem na dimensão super-egóica dos Sujeitos. Poder de projetar e introjetar valores e necessidades em pessoas. Interferir diretamente sobre processos desejantes dos Sujeitos, para, a partir daí, desencadear necessidades a serem atendidas pelo mercado ou por outros sistemas de dominação. Deleuze e Guattari (1976) ao atribuir uma centralidade ao desejo como motor do Sujeito teorizaram sobre a existência de máquinas desejadoras, arranjos sociais capazes de induzir determinado tipo de desejo e de desativar linhas de menor interesse aos esquemas dominantes.

Ora, estas capacidades permitiram aos agentes deste tipo de controle quase que definir o que seria e o que não seria necessário para cada Sujeito. A definição do rol de necessidades estaria deslocada do Sujeito para aquelas instâncias em comunicação direta com seu Superego ou com seus processos desejantes: a família, a igreja, o partido, as leis, a moral, o mercado, entre outros. Os instrumentos que a humanidade tem utilizado para esta finalidade foram estudados por inúmeros autores: Althusser(1980) com os seus "Aparelhos Ideológicos"; Gramsci(1978) e o "Bloco Histórico"; Foucault(1980; 1985) e suas noções de "micropoder e dominação pelo saber"; e as "Instituições Totais" de Goff (1996), entre outros.

Não é simples a articulação entre vínculo social e narcísico em cada sujeito. Como relacionar desejo e necessidades? Seria valioso investigar os mecanismos que operam esta mediação entre necessidades sociais e desejo.

Sobre os modos como um Sujeito é manipulado desde fora. Considerando que o Inconsciente é uma usina em que a produção de energia psíquica é incontrolável, conclui-se que o único modo de se realizar algum controle sobre esta produção incessante de energia é tentar administrá-la de alguma maneira, ligando-a a determinados Objetos de desejo e não a outros. A oferta de objetos de investimento ou de objetivos em que esta energia pudesse ser investida sem muito prejuízo para o Sujeito. Reprimir completamente as catexias é impossível, conforme Freud o demonstrou. Elas poderiam apenas ser deslocadas de um objeto para outro; ou também ser transfiguradas e convertidas de um campo de objetivos para outro. Vale considerar que estes dois movimentos podem ocorrer tanto em harmonia aos interesses do sujeito e da sociedade, quanto de forma perversa e destrutiva.

A eleição de Objetos de Investimento depende desta tensão. Escolher entre o real existente (moldado pelo passado), objetos dignos de investimento; mas autorizar-se a os ir modificando em função de Objetivos (imagens) desejados e de conveniências impostas pelo contexto. Trata-se, na verdade, de um eterno jogo entre passado e futuro que nunca se atualizariam em nenhum presente. Mesmo porque o presente é sempre fugidio, inefável, e ninguém o alcança completamente, nunca, apesar de ser o único espaço em que a vida real e concreta é possível.

O Presente é o momento e o lugar da Práxis, e também o momento em que o Acaso se concretiza; o Passado refere-se a fatores estruturados, a elementos que determinam e condicionam o mundo, é a instância do Saber, da Razão e do pessimismo; e o Futuro é o espaço do querer ser, lugar em que o desejo e a vontade se projetam plenos de idealismo e de otimismo. Ou se recolhem afogados de medo e de tristeza.

Ao invés de simplesmente se igualar liberdade à consciência das necessidades, por que não se operar com uma ampliação prática desse conceito? Por que não acrescentar à importância de analisar-se reconhecendo necessidades e cadeias que prendem o Sujeito, a possibilidade de agir-se sobre estes condicionantes modificando-os. Uma perspectiva ativa; a saber, a de trabalhar as necessidades sociais, no sentido de modificá-las ou de administrá-las segundo os interesses dos interessados? Capacitar os grupos para interferir sobre o complexo de necessidades que lhe são ofertadas em cada contexto. Analisar e intervir sobre

a produção da própria demanda, ou seja, pensar e participar ativamente daquilo que é ativamente buscado. Analisar limites e determinações; imaginar possibilidades de desdobramento, de deslocamento ou de substituição dos objetos desejantes. Aproximá-los do mundo da política e da gestão institucional, transformando-os em necessidades explicitadas pelo sujeito-do-saber e batalhadas, produzidas, pelo sujeito-da-práxis.

Poder-se-ia deduzir daí que liberdade seria também a capacidade do Sujeito Produzir Necessidades, partindo sempre dos seus próprios desejos e pulsões, mas considerando (analizando?) os constrangimentos da realidade e interesses de outros.

O Sujeito, ao mesmo tempo, produzido pelo mundo da globalização e produtor deste mesmo mundo globalizado. Para sobreviver com certo grau de autonomia o Sujeito e os Coletivos contraporiam suas formas de gerar necessidades àquelas das máquinas sociais, tendentes, no limite a aliená-lo de sua própria lógica de produzir necessidades.

A máquina de marketing não tem nenhum escrúpulo em interferir no imaginário dos grupos sociais. Trabalham explicitamente com o propósito de induzir carências e, portanto, de obrigar a sociedade a novos padrões de necessidade. Sem dúvida, essa produção pós-moderna de necessidades assenta-se sobre um espírito empreendedor espantoso. Procede-se como Hernan Cortez, que incendiou todas as pontes que lhe possibilitariam um recuo tranquilo ao país de origem (Cortez, H.; 1996). Não há recuo diante do desejo uma vez concretizado em necessidade social, somente haveria possibilidade de uma louca fuga para a frente. Não há volta possível à simplicidade dos primeiros desejos. Poderia haver, talvez, renúncia e, certamente, junto, ressentimento pela exclusão daquelas possibilidades entrevistas de gozo. Brincam com fogo, os homens do sistema; pela ousadia ganham bilhões de dólares e de mentes. Têm muito poder: produzem novas necessidades todo o tempo; novas obrigações para os sujeitos presos a este gozo aventureiro.

É óbvio que este proceder gera contradições e conflitos. Na realidade, existem outros modelos, alguns modos de resistência e outras maneiras de produzirem-se necessidades. O Método da Roda imagina a possibilidade de se construírem vários modos para a produção de necessidades; maneiras mais reflexivas, cada sujeito, cada agrupamento, cada movimento, dar-se a desfaçatez

de analisar as necessidades sociais que lhes são ofertadas, produzindo novas necessidades. Cada sujeito, como Heidegger sugeria, proceder ao "desvelamento" do universo de necessidades produzido pelas máquinas dominantes; porém, em seguida, reconstruir seu campo desejante e reconstruir o campo de necessidades sociais.

## **BIBLIOGRAFIA:**

- Adorno, W. & Horkheimer, M.; 1985. *Dialética do Esclarecimento: Fragmentos Filosóficos*. Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar.
- Althusser, Louis; 1980. Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estado; tradução de Joaquim José de Moura Ramos. Lisboa, editora Presença.
- Austin, J.L.; 1993 - *Sentido e Percepção*. São Paulo, Editora Martins Fontes.
- Anderson, Perry; 1997. Comentário: Poder, política e Iluminismo. In: *Reinventando a Esquerda*, tradução de Raul Fiker; org. David Miliband; pp 58-66. São Paulo, editora da UNESP.
- Bobio, Norberto & Bovero, M.; 1986. *Sociedade e Estado na filosofia política moderna*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. São Paulo, ed. Brasiliense.
- Boyer, Alain et al.; 1993. *Por que não somos nietzscheanos*, tradução de Roberto Leal Ferreira. São Paulo, editora ensaio.
- Campos, Gastão W.S.; 1992. Reforma da reforma: repensando a saúde. São Paulo, editora Hucitec.
- Campos, Gastão W.S.; 1997. *Subjetividade e administração de pessoal*, In: Agir em Saúde, org. Emerson Merhy e Rosana Onocko; pp 229-267. São Paulo, editora Hucitec.
- Canguilhem, George; 1982. *O normal e o patológico*, tradução de Maria Thereza de Carvalho Barrocas. Rio de Janeiro, editora Forense-Universitária, segunda edição.
- Carnoy, Martin; 1986. Estado e teoria política, tradução equipe do Instituto de Letras da Puccamp. Campinas/SP, editora Papirus.
- Castoriadis, Cornelius; 1982. *A instituição imaginária da sociedade*, tradução de Guy Reinaud. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Cortez, Hernan; 1996 - *O Fim de Motezuma: Relatos da Conquista do México*; tradução de Jurandir Soares dos Santos. Porto Alegre, LPM.
- Da Costa; Newton; 1993. *Lógica indutiva e probabilidade*. São Paulo, editora Hucitec e EDUSP.
- Damasio, António R.; 1996. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*; tradução Dora Vicente e Georgina Segurado. São Paulo, editora Companhia das Letras.
- Delacampagne, Christian; 1997. *História da Filosofia no Século XX*, tradução de Lucy Magalhães. Rio de Janeiro, Jorge Zahar editor.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix; 1992. *O que é a filosofia*, tradução de Bento Prado Júnior e Alberto A. Muñoz. São Paulo, editora 34.
- Deleuze, Gilles & Guattari, Felix; 1997 - *Mil Platôs, Capitalismo e Esquizofrenia*, coord. da tradução Ana Lúcia de Oliveira. São Paulo, Editora 34.
- Deleuze, G & Guattari, F; 1976. *O Anti-édipo, Capitalismo e Esquizofrenia*, tradução Francisco Monge. Rio de Janeiro, Imago Editora.
- Dicionário Eletrônico Aurélio, 1996. Org: Aurélio Buarque de Holanda. São Paulo, editora Nova Fronteira
- Dolto, Françoise; 1988. *Os caminhos da educação*, tradução de Eduardo Brandão. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Dor, Joël; 1989. *Introdução à leitura de Lacan: o inconsciente estruturado como uma linguagem*, tradução de Carlos Eduardo Reis. Porto Alegre, Artes Médicas, segunda edição revista.
- Dosse, François, 1993 - *História do Estruturalismo*, Vol 1, tradução de Álvaro Cabral. São Paulo, Editora Unicamp/Editora Ensaio.
- Dosse, François, 1994. *História do Estruturalismo*, Vol 2; tradução Álvaro Cabral. São Paulo, Editora Unicamp/Editora Ensaio.
- Enzensberger, HM; 1995. *Mediocridade e Loucura*; tradução Rodolfo Krestan, pp 83-120. São Paulo, editora Ática.
- Foucault, Michel; 1979. *Microfísica do poder*, organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro, edições Graal.

- Foucault, Michel; 1980. *O nascimento da clínica*, tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro, editora Forense-universitária, segunda edição.
- Forrester, V.;1997. *O horror econômico*. São Paulo, editora Unesp.
- Freud, Sigmund; 1969 - *Novas Conferências Introdutórias sobre Psicanálise*, tradução de José Luis Meurer. Rio de Janeiro, Imago, Volume XXII da Edição Standard brasileira da obra psicológica completa, pp.17-193.
- Freud, Sigmund; 1976 - *Moral Sexual Civilizada e Doença Nervosa Moderna*. Rio de Janeiro, Imago editora, livro 31, pp-26-49.
- Freud, Sigmund; 1976-b. *O manejo da interpretação de sonhos em psicanálise*. Rio de Janeiro, Imago editora, livro 18, pp. 19-30.
- Freud, Sigmund; 1976-c. *Psicologia de massas e análise do ego*. Rio de Janeiro, Imago editora, volume XVIII da edição standart brasileira das obras psicológicas completas.
- Fukuyama, F.; 1992. *O fim da história*. Rio de Janeiro, editora Rocco.
- Giacóia Jr., Oswaldo; 1995. O conceito de pulsão em Nietzsche. In: (org: Artur Hyppólito de Moura) *As pulsões*. São Paulo, ed. Escuta/EDUC.
- Giddens, Anthony; 1997. Admirável Mundo Novo: o novo contexto da política. In: *Reinventando a Esquerda*, tradução de Raul Fiker; org. David Miliband, pp37-57. São Paulo, editora da UNESP.
- Goffman, Erving; 1996. *Manicômios, prisões e conventos*; tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, editora Perspectiva, quinta edição.
- Gorz, André;1998. *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Buenos Aires, ed. Paidós.
- Gramsci, Antonio, 1976 - *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*, tradução de Luiz Mário Gazzeneo. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, segunda edição.
- Gramsci, A; 1978 - *Concepção Dialética da História*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, segunda edição.
- Guattari, Felix; 1985. *Revolução molecular: Pulsões políticas do desejo*, tradução Suely B. Rolnik. São Paulo, editora Brasiliense, segunda edição.
- Gruppi, Luciano; 1978. *Conceito de hegemonia em Gramsci*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Habermas, Jurgen;1990. *Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos*, tradução de Flávio B. siebeneichler. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro.
- Harvey, David; 1993. *A condição pós-moderna*, tradução Adail U. Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, edições Loyola.
- Hegel, G.W.F. ;1974. *A fenomenologia do espírito*, tradução de Henrique Cláudio de Lima Vaz. São Paulo, Abril Cultural, coleção Os pensadores.
- Heidegger, Martin; 1996 - *Conferência e Escritos Filosóficos*, tradução de Ernildo Stein. São Paulo, Editora Nova Cultural.
- Hobsbawam, Eric J; 1991. *Estratégias para uma esquerda racional: escritos políticos*. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Ianni, O; 1988. Introdução. In: *Karl Marx: Sociologia*; Ianni, O. Organizador, pp 7-45. São Paulo, editora ática.
- Jameson, Frederic; 1996 - *Pós-Modernismo: A Lógica Cultural do Capitalismo Tardio*, tradução de Maria Elisa Cevasco. São Paulo, Editora Ática.
- Jameson, Frederic; 1997. *O marxismo tardio: Adorno, ou a persistência da dialética*; tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo, editora Unesp/Boitempo.
- Kaës, René; 1997. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*, tradução José de Souza e Mello Wernck. São Paulo, editora Casa do Psicólogo.
- Lacan, Jacques; 1998. *Subversão do Sujeito e dialética do desejo no inconsciente freudiano*, In:Escritos. Rio de Janeiro, Jorge Zahar editor.
- Laplanche & Pontalis; 1992. *Vocabulário de Psicanálise*, direção de Daniel Lagache, tradução de Pedro Tamem. São Paulo, Martins Fontes,segunda edição, oitava tiragem.
- Lapassade, George; 1989. *Grupos, organizações e instituições*, tradução de Araújo de Mesquita. Rio de Janeiro, editora Francisco ALves.
- Lênin, Wladimir I.; 1978 - *O Que Fazer?*; org.(Florestan Fernandes). São Paulo, editora Hucitec.
- Lourau, René; 1995 - *A análise institucional*, tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Marx, Karl & Engels, Frederic; 1996 - *A Ideologia Alemã*, tradução de Marco Aurélio Nogueira e José Carlos Bruni. São Paulo, editora Hucitec, décima edição.
- Marx, Karl; 1985. *O Capital: crítica da economia política*, tradução de Regis Barbosa e Flávio R. Kothe. São Paulo, Nova Cultura, Volume I, livro Primeiro, segunda edição.
- Marx, Karl; 1985-b. *Grundrisse: lineamentos fundamentais para la crítica de la economia política*, traducción Wencelslao Roces. México, editorial Fondo de Cultura Económica.

- Marx, Karl; 1988. *Marx*, (organizador: Otávio Ianni). São Paulo, editora Ática.
- Matus, Carlos; 1993. *Política, planejamento e governo, tomo I*. Brasília, edições IPEA.
- Merlau-Ponty, Maurice; 1990. *Merlau-Ponty na Sorbonne: resumo de cursos: 1949-1952: filosofia e linguagem*, tradução Constança M. Cesar. Campinas/SP, editora Papirus.
- Merhy, Emerson E.; 1997; *Agir em Saúde*. São Paulo, editora Hucitec.
- Moura, Artur Hipólito; 1995. *As pulsões*. São Paulo, editora Escuta e EDUC.
- Nietzsche, F.W.; 1987. *Obras incompletas, seleção de textos de Gerárd Lebrun*; tradução de Rubens Rodrigues Torres Filho. São Paulo, edição Nova Cultural, quarta edição.
- Ogden, Thomas; 1996. *Os Sujeitos da Psicanálise*, tradução Claudia Berliner. São Paulo, edição Casa do Psicólogo.
- Padovani & Castagnelo L.; 1990. *História da filosofia*. São Paulo, edições Melhoramento, décima quinta edição.
- Poe, Edgar Allan; 1996 - *A Carta Roubada*, tradução de Erlina T.V. dos Santos. São Paulo, Editora Paz e Terra.
- Rifkin, Jeremy, 1996. *El Fin del Trabajo*. Buenos Aires, Editorial Paidós.
- Ricoeur, Paul; 1990. *Interpretação e ideologias*; tradução Hilton Japiassu. Rio de Janeiro, F. Alves.
- Ronnik, Suely; 1995. O mal-estar na diferença. *Anuário Brasileiro de Psicanálise*. São Paulo, V.3;p:97-103.
- Roudinesco, Elisabeth, 1994 - *Esboço de uma vida, História de um Sistema de Pensamento*. São Paulo, Companhia das Letras.
- Sartre, Jean-Paul; 1987. *Questão de Método*, tradução de Bento Prado Júnior. São Paulo, Nova Cultural (Os Pensadores).
- Sartre, Jean-Paul; 1963. *Crítica de la razón dialéctica*, traducción de Manuel Lamana. Buenos Aires/Ag, editorial Losada.
- Sartre, Jean-Paul; 1982. Determinação e Liberdade; In: *Moral e Sociedade: atas do Instituto Gramsci*, (org. Galvano Della Volpe), tradução de Nice Rissone. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Spinelli, Hugo Guillermo; 1998. *Saúde, razão e violência*. Campinas/SP, tese de doutorado apresentada ao Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM/UNICAMP.
- Thurrow, Lester C; 1997. *O Futuro do Capitalismo: Como as Forças Econômicas Moldam o Mundo de Amanhã*. Rio de Janeiro, editora Rocco.
- Van der Verr, René & Valsiner, Jaan; 1996. *Vigotsky: Uma síntese*, tradução de Cecília C Bartalotti. São Paulo, edições Loyola.
- Winnicott, DW; 1953. *Transicional objects and Transicional Phenomena*. *Internacional Journal of Psicoanalises*, XXIV, n.2: 121-155.

## **- CAPÍTULO III -**

### **DEMOCRACIA INSTITUCIONAL E COGESTÃO DE COLETIVOS ORGANIZADOS PARA A PRODUÇÃO<sup>17</sup>**

---

<sup>17</sup> Os Capítulos III e IV foram elaborados com base em reflexão sobre minha experiência como dirigente e analistas de instituições de saúde. Essa experiência orientou a crítica aos tradicionais métodos de gestão e também as sugestões de recomposição e reformas apresentadas.

## - PARTE A -

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

### ***SOBRE A DUPLICIDADE DE OBJETIVOS:***

Uma diretriz anti-taylorista considerada essencial para a reconstrução do modo de governar instituições, refere-se ao reconhecimento explícito de que todo Coletivo Organizado para a Produção cumpre um duplo papel: produzir bens ou serviços de interesse social, ou seja, valores de uso que tenham a potencialidade de atender a necessidades sociais; e, ao mesmo tempo, assegurar a sobrevivência da própria organização e do conjunto de agentes que a integram ou dela dependam<sup>18</sup>.

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

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

---

<sup>18</sup> O Controle de Qualidade Total admite que o objetivo principal da empresa é satisfazer pessoas com distintas inserções – o cliente com a qualidade do produto; o acionista com lucro; o funcionário com seu crescimento humano; e a sociedade com a contribuição social -, no entanto, não reconhece nem sugere métodos para tratar as contradições ou conflitos existentes entre estas pessoas. Ao contrário, o atendimento de um objetivo garantiria os outros e o meio de integrar tudo isto seria a Qualidade Total (Taublib;1998).

o interesse particular de seus agentes nem sempre funcionam em sintonia; ao contrário, estas forças também tendem a operar com lógicas distintas em seus extremos.

Sugere-se uma revolução copernicana no método de gerir um Coletivo. Algo muito simples, mas com grande potencial transformador, capaz de instituir outro padrão de relações humanas dentro das empresas, organizações e instituições. Seria como saltar do modo ptolomaico de ver o mundo, para o outro mais descentrado. Ou seja: admitir, explicitamente - como uma diretriz com conseqüências operativas -, que os Coletivos Organizados têm vários centros motores e mais de uma finalidade. E que, portanto, funcionam segundo, pelo menos, duas racionalidades diferentes. Uma lógica para produzir Valores de Uso, e outra para assegurar a sobrevivência da Organização e a própria realização financeira, profissional e pessoal de toda a gente que aí trabalhe ou que dela dependa<sup>19</sup>.

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

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

---

<sup>19</sup> A família talvez seja uma exceção a esta regra, pois se trataria de um Coletivo organizado centralmente em função de si mesmo, sem compromisso direto de produzir outro valor de uso do que a própria sobrevivência de seus membros.

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

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

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

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

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

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

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

Em geral, mascara-se a existência de Objetivos polares dentro das Organizações. Faz-se ênfase na faceta de interesse social e se ocultam os objetivos ligados aos interesses privados, referentes à sobrevivência da empresa e de seus agentes. Daí o uso frequente da palavra Missão no lugar de Objetivo, porque a primeira tem uma aura mística, uma aparência nobre, já que vinculada à noção de dever religioso ou de obrigação. Assim, o compromisso declarado das empresas seria com os consumidores, com a manutenção de determinados padrões de qualidade que atendessem ao gosto e necessidade dos usuários. Além, claro, da altissonante e genérica declaração de estar-se contribuindo para o desenvolvimento social. Outro não tem sido o discurso da Qualidade Total (Deming;1990), ou tampouco foi diferente o de um dos maiores "teórico-práticos" que os negócios já tiveram. Henry Ford escreveu há quase cem anos atrás que seria função primeira das empresas produzir "*artigos que correspondam de modo mais perfeito aos desejos e necessidades do público...*", acrescentando ainda que este seria "*o meio para a coletividade prover as suas necessidades.*"(Ford;1995;p-124)

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

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

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

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

Os sistemas ou os estabelecimentos de Saúde, a que é que se destinariam? Senão a produzir saúde. Fazendo a pergunta de outra forma: as práticas de saúde, que valor de uso teria? Em princípio, não haveria sentido em manterem-se serviços de saúde absolutamente voltados para o lucro, ou

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

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

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

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

Apesar de todas as declarações de fidelidade aos consumidores, esta fidelidade jamais poderia anular a obrigatoriedade de toda empresa, sobrevivendo em mercado, manter determinada taxa de lucro. Senão há falência, fuga de capital

para outro setor, etc. Por mais que os médicos se apresentem como benfeitores da humanidade, seus interesses econômicos, vaidade e aspirações interferem com a maneira como clinicam. E isto sem mencionar outros interesses, há sistemas de saúde, inúmeras organizações, umas públicas outras privadas, há profissionais e clientes, há médicos e não-médicos, universitários e técnicos, uma multiplicidade de modos de sobreviver, cujas lógicas quase nunca funcionam de modo harmônico.

Os interesses dos agentes da produção são considerados pouco legítimos. O pensamento neoliberal contemporâneo elevou ao paroxismo um discurso que nega legitimidade ao interesse dos trabalhadores (Forrester;1997). Criando condições políticas para que governos e empresas realizem uma verdadeira liquidação de direitos trabalhistas conquistados ao longo do século XX. Para este discurso a propriedade privada seria sagrada, mas os contratos entre capital e trabalho, ou entre estado e servidores, não. Todo este movimento autoritário tem sido justificado em nome do respeito à Missão das Organizações públicas e privadas. O imperativo da Missão esmagando interesse de milhões.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

com o Objeto e meios de trabalho. São sugestões metodológicas para processos de planejamento ou de gestão...

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

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

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

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

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

Antes de prosseguir é conveniente analisar-se o termo Agente. Há uma noção confusa embutida na palavra agente. Agente significa "*aquele que opera, que agencia ou que age*" (Dicionário Aurélio, 1996). Bem, no entanto, há agentes com distintas cotas de poder, diferentes capacidades de análise e de intervenção sobre a realidade e com diversos graus de autonomia pessoal e social. Em geral, o senso comum da "Administração Científica" finge ignorar estas diferenças. Na prática, contudo atribuem-se papéis muito distintos para os distintos agentes, estejam eles na iniciativa privada - proprietários ou acionistas, gerentes e trabalhadores; no espaço público – governantes e diretores versus servidores. As soluções inventadas para tornar compatível o interesse destas diferentes classes institucionais procuram naturalizar estas diferenças, apresentando-as como passíveis de conciliação mediante a renúncia sistemática por parte do polo dominado.



## **– PARTE B –**

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

#### ***PRAZER E TRABALHO: CONTROLE EXTERNO E ENVOLVIMENTO DO TRABALHADOR.***

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

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

trabalhar com mais liberdade, objetivando a realização pessoal, estariam descartadas para milhões de pessoas.

Uma subjetividade capaz de renúncia, isto se espera dos trabalhadores. Aparentemente pareceria delírio supor que tantos aceitassem viver de modo tão mecânico, trocando liberdade e realização pessoal por dinheiro. E, em geral, por muito pouco dinheiro, algo não mais do que o estritamente necessário para a sobrevivência. Mas este sonho político-administrativo, durante quase todo o século XX, se materializou como pesadelo para bilhões de trabalhadores disciplinados segundo diretrizes da racionalidade gerencial dominante.

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

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

Todo o desejo dos trabalhadores supostamente concentrado no pagamento.

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

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

No entanto, o trabalho está se tornando cada vez mais desnecessário (Rifkin;1996) e nem por isto se observa uma ampliação do espaço de realização pessoal para a maioria. Na realidade, tanto em Marx quanto em Marcuse fazia-se uma separação radical (diferença de qualidade) entre o "reino das necessidades" (produção e reprodução social pelo trabalho) e um suposto "reino da liberdade",

que somente seria alcançável quando houvesse uma quase saturação de produtos no reino da necessidade. Ora, adiar o exercício de maiores coeficientes de liberdade à espera da instalação deste paraíso terrestre parece um contrassenso.

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

Sugere-se exatamente a hipótese contrária; a saber, tratar desde sempre de realizar combinações possíveis entre estas duas dimensões da realidade, a que aqueles teóricos denominaram de reinos da liberdade e da necessidade. O Método da Roda supõe a possibilidade de se superar este suposto obstáculo estrutural mediante a participação dos trabalhadores na construção da "totalidade" da própria "empresa", ou seja, aposta que a cogestão amplia as possibilidades de trabalho prazeroso. Elaboração conjunta de diretrizes, objetivos, objeto e métodos de trabalho; tomando todo esse processo como Obra coletiva. A produção de Obra não elimina o trabalho penoso, mas permite relações mais afetivas e prazerosas com o trabalho. Uma Obra de todos, mas que contaria também com a contribuição singular de cada um. Obra em que todos coparticipam, funcionando como coautores da história de cada organização.

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

O envolvimento dos trabalhadores com a construção de projetos e de processos de trabalho, etc., mobiliza paixões ao obrigá-los a encarar o "princípio de realidade"<sup>20</sup> e as incertezas do futuro, criando novas marcas sobre o mundo.

O trabalho sem diversão é apenas outra definição para o trabalho penoso, ou seja, desinteressante, ou seja, automático, ou seja, realizado em função de outros motivos que não, centralmente, aqueles ligados ao desejo e interesse do

---

<sup>20</sup> Conceito freudiano, "*Forma par com o princípio de prazer, e o modifica... em função de condições impostas pelo mundo exterior*" (Laplanche e Pontalis, 1992; p.368)

trabalhador. Desligar o desejo do mundo do trabalho é um empecilho à constituição de Obras e também de Sujeitos com capacidade de singularizar-se. A alternativa sugerida seria articular a vocação interna de cada um com demandas e necessidades de outros, o que seria materializado em Obras: um modo de trabalhar, um produto com a marca e o estilo daqueles que os produziram.

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

### **CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONCEITO OBRA:**

Em geral, nas Organizações fala-se em resultados, em produtos, em bens e serviços, ou em procedimentos realizados. Muito raramente menciona-se a noção de Obra. Obra é uma palavra reservada para nomear o trabalho religioso ou artístico. Haveria Obra nos campos da Ética e da Estética. Os missionários, ou pintores, e escritores poderiam ambicionar ou referir-se a suas Obras. Já para o comum dos mortais, haveria desaparecido esta possibilidade. A radicalidade democrática e a extensão generalizada da cidadania dependem de condições que possibilitassem à maioria pelo menos ambicionar à construção de Obras. Se não se ambiciona produzir alguma Obra, por que se desejaria poder, ou mesmo a realização pessoal para além das possibilidades de consumo? Quantos ainda se orgulham de sua arte de curadores, ou de professores, ou de mecânicos, ou de agricultores?

Para o método da Roda, o conceito de Obra funciona como uma ponte entre a obrigatória produção de Valores de Uso e os Desejos e Interesses dos Trabalhadores. E como aproximar a noção de Produto ou de Resultado à ideia de

Obra, senão combinando Cogestão com a construção de Sujeitos. Nesta medida, supõe-se a possibilidade de se combinar elementos da inevitável alienação inerente a qualquer trabalho - a obrigatoriedade de se trabalhar em função do interesse alheio e de condicionantes externos -, com traços de autonomia dos Sujeitos Produtores - a livre incorporação no trabalho cotidiano de aspectos caros ao Sujeito produtor e à sua subjetividade. O Produto que fosse um pouco Obra e a Obra que fosse sempre algum Produto.

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

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

Tampouco se subestima as dificuldades interpostas à realização do trabalhador depois do advento da especialização e conseqüente fragmentação do processo de trabalho (Braverman; 1980). Ninguém realiza mais o produto sozinho.

Em geral, uma equipe participa da produção de bens ou serviços. O que se está argumentando é que tanto a constituição da empresa, como dos modos de operar, como o semblante imprimido ao produto, tudo isto pode funcionar como Obra. Por outro lado, podem-se imaginar reformulações no modelo produtivo de maneira a aproximar o trabalhador do resultado integral de seu trabalho. Por exemplo, na saúde ou na educação, ao invés de reconhecer o trabalho de um médico pelo número de consultas ou cirurgias, ou o de um professor pela quantidade de horas-aula, comprometê-los com o atendimento a pessoas integrais: um médico encarregado da saúde de "x" pessoas; um professor responsável pela educação de "y" alunos. Isto ainda quando não executem essas tarefas isoladas, mas trabalhem em equipe: uma equipe interdisciplinar produtora de saúde ou de educação.

### ***A SUBSUNÇÃO DO SUJEITO ÀS NECESSIDADES DEFINIDAS POR OUTROS:***

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

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

institucional, Rosana Onocko(1998) encontrou equipes de saúde oprimidas pela definição messiânica de objetivos tidos como éticos e politicamente corretos.

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

### ***A COPRODUÇÃO DE NECESSIDADES SOCIAIS E DE NOVAS INSTITUIÇÕES COMO UM MODO DE CONSTRUÇÃO DE AUTONOMIA PARA O SUJEITO.***

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

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

Reforçar a ideia de que Poder é essencialmente a capacidade de Coproduzir necessidades sociais e de influir sobre os modos de atendê-las, isto é sobre a produção de valores de uso. Assim, tanto escutar e dialogar com o senso

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

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

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

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

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

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

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

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

Para concretizar esta possibilidade é fundamental ampliar-se a noção de produto: não somente tomar o "bem" ou o "serviço" produzido como resultado; mas incluir igualmente como objetivo a construção do projeto, a reinvenção da instituição e dos contratos existentes e, particularmente, do próprio grupo, sujeitos da produção. Uma obra coletiva seriam os produtos (bens ou serviços), mas também novos desenhos organizacionais, a invenção de outro modo de governar, de interagir e de trabalhar. A Instituição como Obra coletiva.

Uma dialética complexa entre o interno e o externo incorporada como preocupação cotidiana. Um dos eixos básicos do Método da Roda: a ampliação do conceito de trabalho. Considerando como trabalho toda atividade humana voltada para a produção de valores de uso. Denominando de trabalho todo esforço organizado e disciplinado (sistemático) dirigido para reconstruir Sujeitos e Instituições. Neste caso, haveria que se rever a noção de produtividade do

trabalho, rompendo com o predomínio da lógica econômica com que se a define. Considerando também como resultado válido para o trabalho o esforço para cuidar, educar e reorganizar pessoas e grupos. Se adotada esta perspectiva cairiam por terra as previsões catastróficas sobre o fim do trabalho. E isto não apenas no sentido estrito de proteção social a desempregados, mas, como diretriz estratégica.

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

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

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

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

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

Explicando: a Função Diacrítica do Sujeito seria a capacidade dialética de integrar-se em um Coletivo Organizado - a um grupo, enfim -, sem ignorar, mas

também sem se submeter completamente aos sentidos e significados dominantes. Para isto o Sujeito deveria conservar ou desenvolver habilidades que lhe permitissem exercer seus traços Particulares - desejo, interesses, capacidades práticas - dentro do domínio das características Universais ao grupo.

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

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

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

Neste sentido, características nucleares - relativas à identidade de cada Sujeito, seu Núcleo - não deveriam necessariamente ser abandonadas, sendo, ao contrário valorizadas como material importante para assegurar ao Coletivo capacidade de co-produzir-se, bem como de produzir valores de uso. Assim, a experiência pessoal, saberes específicos de cada profissão, habilidades, gosto, vocação, ao invés de serem esmagados por um estilo de gestão homogenizadora,

seriam estimulados a manifestar-se mediante composição com tarefas e características dos outros componentes do grupo.

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

Neste jogo de Campo e Núcleo, o Núcleo cumpre a função diacrítica. Ou seja, para a democracia, para que fosse possível a produção de Obras, ou a composição de prazer e compromisso, de autonomia e responsabilidade, pressupõe-se o desenvolvimento de traços peculiares aos Sujeitos integrantes de um Coletivo Organizado para a produção. E não a sua transformação em máquinas produtoras; reduzidos, todos, a uma identidade comum conforme pretendia o taylorismo.

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

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

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

## **-PARTE C-**

### **O PARADOXO ENTRE CONTROLE SOCIAL E AUTONOMIA: A COGESTÃO E OS ESPAÇOS COLETIVOS**

#### ***ARRANJOS QUE FACILITAM O EXERCÍCIO DA DEMOCRACIA EM INSTITUIÇÕES:***

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

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

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

#### ***A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS COLETIVOS E A COGESTÃO:***

A democracia institucional não anula a existência de contrapoderes. A cogestão não prescinde de instâncias que pressionem as equipes de trabalho, obrigando-as a escutar e a dialogar com outros Sujeitos. Ao contrário. Pressões e exigências oriundas da gerência, de outras unidades de produção ou mesmo de

usuários podem funcionar como poderoso antídoto contra o corporativismo, a burocratização ou o fechamento em departamentos. Esses contrapoderes tencionam positivamente a lógica interna dos Coletivos. A relação entre esses contrapoderes e o poder em construção dentro de cada Coletivo é o substrato para a formação de compromisso e o estabelecimento de contratos entre a autonomia (predomínio de elementos internos) e o controle (predomínio de forças externas ao Coletivo).

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

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

### ***A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO: HÁ UMA TRADIÇÃO ANTI-TAYLOR***

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

Se Taylor e discípulos procuraram deliberadamente capturar a vontade e a razão dos trabalhadores, inúmeros outros pensadores e movimentos apostaram

em alternativa contrária. Sugeriram e experimentaram métodos e máquinas<sup>21</sup> (sociais) que buscavam a libertação dos homens. Vários reformadores sociais apontaram a prática política como sendo um campo privilegiado para a construção de liberdade e de justiça. No próprio processo de luta e de conquista de direitos ir-se-ia constituindo atores coletivos capazes de sustentar as mudanças almejadas. Essa perspectiva aparece em Gramsci (1978), Bobbio (1988), Hobsbawm(1995), Thompson (1987), Eder Saader (1988) e em toda uma série de autores que analisaram a dominação fundados em uma visão dialética. A cidadania e a democracia seriam produto do próprio esforço dos dominados para se livrarem de sua dominação. As instâncias privilegiadas para a produção destes novos Sujeitos seriam os movimentos sociais, os partidos e as lutas coletivas.

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

Apoiando-se, na tradição desses movimentos políticos libertários e na psicanálise, Bion na Inglaterra, Tosquelles na França e Basaglia na Itália descobriram o caráter terapêutico do envolvimento de doentes mentais com a gestão cotidiana de suas vidas. Perceberam que o exercício do poder contribuía positivamente para a reabilitação psicossocial dos enfermos, e trataram de organizar serviços de saúde que incluíssem a participação de usuários na gestão de programas de saúde (Basaglia; 1979), (Basaglia; 1985), (Tosquelles;1994), (Osório et al.;1986). Fizeram isto não somente por motivações políticas ou

---

<sup>21</sup> Marcuse dizia que "...máquinas são o espírito coagulado". (Marcuse;1998;p-132)

ideológicas (a democratização como um valor em si), mas também por razões clínicas. O exercício da gestão funcionaria como a linguagem para Freud. Pelos acontecimentos diários poder-se-ia estimular o paciente ou os grupos a se analisarem, reconstruindo suas relações com outras instâncias da sociedade: família, trabalho, política, religião, arte, etc.

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

### ***O FATOR PAIDÉIA E O PODER TERAPÊUTICO DO PODER.***

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

O desafio, portanto, aqui assumido, é o de pensar a Gestão de Coletivos não somente com o objetivo da produção de bens ou serviços, mas também como um espaço com função pedagógica e "terapêutica"<sup>22</sup>. Um lugar onde se produziria aprendendo e, também, ao mesmo tempo, se reconstruiria a própria subjetividade. O fator Paidéia do Método da Roda.

Tomando-se esta diretriz como objetivo explícito caberia, desenvolvendo a tradição democrática destes pioneiros, prosseguir com a invenção de arranjos, normas, espaços e dispositivos que facilitassem esta perspectiva. Como a psicanálise desenvolveu uma teoria, um método e técnicas para lidar com a linguagem e a intersubjetividade analista/analizando, objetivando certo resultado - a produção de Sujeitos com maior autonomia -; estaria colocado o desafio de se reconstruir uma teoria, um método e técnicas para se operar sobre as

---

<sup>22</sup> O terapêutico aparece entre aspas porque se trataria de uma Função Terapêutica mais do que de um dispositivo de cura ou reabilitação em sentido estrito; ou seja, a cogestão também produziria subjetividade e está produção poderia, em alguma medida, ser direcionada para fins desejados.

Organizações e Grupos comprometidos com tarefas específicas; no caso, com a produção de Valores de Uso.

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

### **UMA SÍNTESE HERDEIRA DA GRÉCIA CLÁSSICA: ÁGORA E PAIDÉIA**

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

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

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

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

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

O historiador lembra também a profunda imbricação da noção de "*Paidéia*" com a de "*Humanitas*", que originariamente se referia a educação do Ser Humano de acordo com valores que lhe eram centralmente referidos, a ele enquanto

indivíduo, mas também à coletividade da qual fizesse parte. A "*Paidéia*" não seria uma educação apenas com o sentido de adestramento especializado, para a guerra, a arte, a política ou os negócios; mas uma preocupação com o desenvolvimento integral das pessoas, o que naturalmente incluía adestramento em uma série de habilidades, mas não se encerraria aí (Jaeger; 1989).

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

## **A CONSTRUÇÃO DE ESPAÇOS COLETIVOS: UMA ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA**

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

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

- Aos Espaços Coletivos onde ocorra o exercício da Cogestão, por convenção, se sugere nomeá-los de Conselhos. Nestes Conselhos, atores sociais

internos e externos aos Coletivos expressam seus Desejos e Interesses, confrontando-os entre si e com a realidade, para que desses processos de luta/negociação surjam contratos potentes para orientar a produção de bens ou serviços. Trabalhadores, representantes da sociedade civil e do governo exercendo a cogestão de Organizações públicas. Ou trabalhadores, representantes da sociedade e proprietários, o fazendo nas organizações privadas. A articulação entre Conselhos institui sistemas de Cogestão, em que os da base dependem de outros situados em níveis superiores.

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

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

- E, finalmente, os variados dispositivos de participação, espaços agenciadores<sup>23</sup>, em que, de maneira não pré-determinada ou sistemática, fossem promovidos encontros entre os distintos Sujeitos envolvidos com a produção de Valores de Uso: Assembleias entre trabalhadores e usuários, reuniões ocasionais em função de demandas, sessões para discussão de "casos", oficinas de planejamento, grupos com funções específicas e assim por diante. Esses espaços

---

<sup>23</sup> "Agenciamento" é um conceito de Guattari e indica dispositivos capazes de cruzar estruturas, culturas, saberes, etc, induzindo nova subjetividade, ou novos coeficientes de transversalidade (Guattari & Rolnik; 1993).

têm sido denominados de “dispositivos” pelos autores do denominado movimento institucionalista (Bremblitt;1992).

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

Partindo-se do pressuposto de que a produção de "Grupos Sujeitos" depende de um trabalho deliberado e sistemático, o Método da Roda sugere a construção de "*settings*" destinados especificamente a este fim. Os Espaços Coletivos: as rodas de nosso tempo. Pensar "*Ágoras*" modernas, espaços de lugar e tempo em que se possam analisar fatos, participar do governo, educar-se e reconstruir-se como Sujeito. Os Conselhos, os Colegiados, as Assembleias, as discussões coletivas de Projetos Terapêuticos ou Pedagógicos, todos são exemplos destes possíveis Espaços Coletivos. Ou seja, uma das tarefas da Cogestão seria a construção destas Rodas. Os Espaços Coletivos funcionando como arranjos que facilitassem o desenvolvimento integral das pessoas, usando-se o próprio trabalho e o exercício cotidiano de poder como escola: fator Paidéia.

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

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

Na vida cotidiana inventam-se linhas de fugas para atenuar as distorções das Organizações excessivamente burocratizadas. Em geral, estes dispositivos organizacionais não alteram as linhas de controle social estruturadas em esquemas rígidos de poder. Apenas promovem alívio transitório. Oficinas de Planejamento, Círculos de Controle de Qualidade, Grupos Terapêuticos, *catarse*, *brain-storm*, cursos de treinamento, reuniões interdepartamentos, etc. Uma característica comum a essas iniciativas (dispositivos?), apesar da distinta fundamentação filosófica e das diferenças metodológicas com que operam, refere-se ao fato de serem episódicas. Ou seja, não alteram o cerne da "ordem taylorista" produtora de submissão, fragmentação e alienação. Procuram, às vezes, atenuar os efeitos "iatrogênicos" (perversos ou considerados inconvenientes) da ordem institucional.

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

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

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

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

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

### ***GESTÃO COLEGIADA E UNIDADES DE PRODUÇÃO:***

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

Para o Dicionário Aurélio "Organograma" seria um "*quadro geométrico representativo de uma organização ou de um serviço, e que indica os arranjos e*

*as inter-relações de suas unidades constitutivas, o limite das atribuições de cada uma delas, etc."* (Dicionário Aurélio;1996)

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

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

### **DEMOCRATIZAR O PODER EM CADA ORGANIZAÇÃO: A GESTÃO COLEGIADA.**

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

A possibilidade de participar, de fato, das decisões depende tanto de mudanças no Organograma formal, quanto de alterações em sua expressão

concreta; ou seja, nas inter-relações e nos arranjos estabelecidos entre Unidades e entre as pessoas realmente existentes em uma dada Organização.

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

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

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

Poderes idênticos, mais uma vez isto depende tanto do espaço legal-formal, ou seja, de delegação de poder deliberativo para estas instâncias colegiadas; quanto de um complexo processo político, pedagógico, cultural e ideológico, em que fossem trabalhadas as profundas diferenças de capacidade e de potencial realmente existente entre os membros de qualquer instituição: trabalhadores com qualificações muito distintas: universitários, técnicos, etc.; homens e mulheres; aqueles com cargo de gerência e outros voltados para a operação; alguns com

história pessoal favorável e outros com profundas dificuldades de comunicação, etc; tudo isto, na prática, criando diferentes potencialidades de exercício do poder nos colegiados, com certeza.

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

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

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

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

## **UNIDADES DE PRODUÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE COLETIVOS NAS ORGANIZAÇÕES.**

Que relação haveria entre Coletivos Organizados e uma Organização? Note-se que ao longo desse tratado os dois termos vem se confundindo, ora alguma análise se refere a um destes conceitos, ora ao outro. A Organização é o objeto de estudo da “administração”; e indica uma empresa, um serviço, uma rede ou sistema encarregado de realizar alguma atividade produtiva. Uma instituição com objetivo, método de governo e de trabalho bem definidos. O termo Coletivo Organizado para a Produção está sendo sugerido para indicar um agrupamento com limites mais imprecisos e com capacidade para cogerenciar sua própria vida. Um conceito em que o termo coletivo aparece antes que a expressão “organização”, coletivo com precedência valorativa. Produzir-se como Coletivo exige certo grau de organização e também certo tempo. Quando um agrupamento se transformaria em um Coletivo Organizado? Como precisar esse limite? Impossível, o termo indica mais um objetivo, um movimento do que um estado onde se possa estar cristalizado. Uma “imagem dialética”, uma objetivação de um movimento concreto realizado por Sujeitos, usando uma expressão cara a Walter Benjamin(Adorno;1995). Ou seja, um Coletivo está obrigado a se coproduzir sempre, e sempre... o inacabado da dialética. Construir Coletivos com capacidade de análise e de intervenção.

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

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

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

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

Essa linha de reformulação enfrenta o tema da fragmentação do trabalho e da dificuldade em se operar, na prática, de forma interdisciplinar. Há um quase consenso sobre a conveniência de integrar-se saberes e experiências (Morin; 1986;1995),(Demo; 1997); no entanto, passar dessas recomendações à prática não tem sido tarefa simples. Neuhauser(1972), e outros autores da escola estruturalista (Motta;1987), sugeriram que por meio da articulação episódica (em comitês ou comissões) de distintas especialidade ou profissões, em torno de

projetos específicos, poder-se-ia atenuar os efeitos indesejados do excesso de especialização. Foi sugerido que as Organizações operassem também no sentido horizontal de seus organogramas, montando comissões encarregadas de gerenciar projetos específicos. Essas comissões seriam compostas com técnicos oriundos de distintos departamentos. Findo o projeto e a intervenção cada um voltaria ao seu departamento de origem. A Organização seria vista como uma Matriz; com um eixo de gestão vertical, aquele estável, com poder hierarquizado e subdividido em departamentos especializados; e outro, horizontal, que atuaria mediante projetos interdepartamentos. Estas “equipes matriciais” funcionariam como dispositivos, portanto, ou seja, montagens efêmeras que não alterariam a lógica permanente da Organização. Os departamentos, em relação a maior parte de sua atividade, continuariam estanques, com chefias e normas de trabalho pouco integrados. Ora, o problema é que, muitas vezes, diversos departamentos concorrem para a produção de certo produto; bem como, de todos eles, depende a própria sobrevivência da Organização. A lógica da integração matricial episódica altera pouco a fragmentação do processo de trabalho, agravada pela própria história da especialização.

A reorganização sugerida pelo Método da Roda, com base em Unidades de Produção, inverte a lógica sugerida por Neuhauser ao deslocar a “equipe matricial”, multiprofissional, para a estrutura vertical e permanente (ou melhor, estável) das Organizações; e transferir o especialista para o apoio matricial, horizontal, ou seja, sem poder direto de comando e cruzando várias Unidades. As Unidades de Produção não operam apenas com projetos pontuais como na proposta de Neuhauser, mas com todo um processo produtivo. Têm, portanto, composição multiprofissional e englobam todos aqueles envolvidos com a produção de certos resultados ou de certos produtos claramente identificáveis. Alguns especialistas, com experiência e saber acumulado, funcionam como apoiadores matriciais, ajudando todas aquelas Unidades de Produção em que seu conhecimento seja útil. Há uma inversão, portanto, da chamada proposta de “gestão matricial ou gestão por projetos”; já que a equipe multiprofissional passa a ocupar o lugar do antigo departamento, agora com o nome de Unidade de Produção e o especialista apoia as Unidades segundo lógica horizontal<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Este desenho foi experimentado no Serviço de Saúde Cândido Ferreira, Campinas/SP, desde 1990, sendo, posteriormente, levado para outros serviços de saúde.

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

### ***SOBRE A POTÊNCIA DOS COLEGIADOS E UNIDADES DE PRODUÇÃO***

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

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

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

- Funcionando como instâncias de deliberação política, Espaços em que a disputa de poder e a construção de projetos, compromissos e contratos sejam

eventos corriqueiros, quebrando-se o automatismo das alianças e composições definidas a priori, o fator ágora;

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

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

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

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

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

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

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

Por este motivo a gestão com base em Conselhos e em Colegiados não se esgota em si mesma, mas exige outro sistema de exercício de poder compartilhado em Conselhos, Assembleias e de outros dispositivos que coloquem a Equipe de Trabalho em contato direto com outros Sujeitos, portadores de lógicas

distintas: governantes, usuários, trabalhadores de outras organizações, etc.: os Colegiados imersos em um sistema de Cogestão.

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

Para os Colegiados, portanto, tratar-se-ia de aprender a compor "Blocos"<sup>25</sup> de interesse, promovendo articulações com sentido histórico, com a mirada voltada para além do conjuntural. Acumular poder sem destruir a democracia, o que significa, necessariamente, assegurar certa reposição da capacidade de intervenção dos circunstancialmente derrotados.

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

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

---

<sup>25</sup> Trata-se de uma adaptação do Conceito de "Bloco Histórico" de Gramsci(1976)(1978) para o espaço institucional.

como determinantes realmente existentes, para, a partir disto, inventar novos graus de liberdade fazendo valer a sua capacidade de ação deliberada.

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

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

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

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

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

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

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

O inaudito dos efeitos produzidos pela Cogestão e Gestão Colegiada está em que os processos analíticos (exame dos Sujeitos e de sua relação com outros Sujeitos e com outros objetos) são simultâneos à ação política e à atividade de gerenciar serviços ou programas concretos.

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

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

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

### ***A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA DOS ESPAÇOS COLETIVOS:***

Por último, aos Colegiados e às Unidade de Produção cabe a função gerencial. A tarefa de assumir parte dos papéis e responsabilidades antes atribuídos à direção geral. Tomem-se as funções tradicionais de direção, a saber, a de gerência (comando, coordenação, papel executivo), de planejamento (concepção sobre o que se faz e como se faz), e de controle (acompanhamento e orientação dos processos de trabalho), e se imagine parte delas sendo atribuição

de um órgão colegiado. O Colegiado também funcionando como intelectual coletivo ao analisar problemas, demandas e inventar projetos. A definição de prioridades, a elaboração de planos e o desenho genérico de orçamentos sendo atribuição dos Colegiados. Com isto a direção perde poder para o coletivo.

Já existe uma tradição de Planejamento participativo. Em inúmeras empresas tornou-se habitual a realização de Oficinas para elaboração de Planos Estratégicos. Sem dúvida, este hábito representa um avanço democratizante quando contrastado com a concepção fayolista do planejamento centralizado. Entretanto, terminado o exercício, construído o Plano, em geral, as pessoas retornam ao dia-a-dia e, neste cotidiano, voltam a imperar os organogramas autoritários, volta a imperar a radical separação entre execução e concepção dos processos de trabalho. E, principalmente, volta a valer a divisão entre aqueles autorizados a pensar amplo, na medida em que pensam o contexto organizacional e sua relação com o externo, e aqueles obrigados a pensar enquadrados pelo retângulo asfixiante de suas especialidades e micro-espacos organizacionais.

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

### ***O PAPEL DOS DIRIGENTES EM UMA ORGANIZAÇÃO DEMOCRÁTICA:***

Mais um maestro do que um general. Mais um coordenador do que um ordenador. Algo entre um analista e um líder. Alguém que lograsse sintetizar um desempenho racional-legal e carismático. A capacidade de exercer certo grau de aglutinação e de coesão. O papel do dirigente resultando e um misto de

racionalidade e capacidade de liderança. Isto porque se considera inevitável a instalação de uma dialética de “transferências” entre equipe e seus dirigentes.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Muito se tem criticado o papel autoritário que os apontadores, supervisores e controladores têm no taylorismo, pois seriam as correias de transmissão das normas e programas cientificamente elaborados pelos chefes ou pelos planejadores dos modos mais corretos para executar certos processos de trabalho. O guardião do "*the one best way*" são os supervisores (Taylor;1960). A

Supervisão Matricial tem outro sentido, a de construir junto com a Equipe novas soluções para problemas levantados ou pela direção, ou pelos supervisores, ou por agentes externos à Organização e, também, pela própria Equipe local.

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

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

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

Resumindo, a responsabilidade e o espaço de criação dos dirigentes no sistema de Gestão Colegiada continuam grandes. Tenta-se distribuir melhor o poder, para todos poderem algo; porém dos dirigentes espera-se inovação, dinamismo e liderança. Somente que agora tendo como interlocutores o conjunto

dos usuários, funcionários e não apenas os proprietários de uma empresa privada ou os governantes na área pública e estatal.

Ao dirigente, seja ele diretor, coordenador ou supervisor, cabe ainda contribuir para que os Colegiados e as Equipes considerem demandas, determinações e limitações advindas do mundo externo e de outras instâncias da Organização. A experiência com Colegiados e Unidades de Produção tem indicado uma tendência deles se fecharem dentro de si mesmos, caminhando rapidamente para alguma forma de departamentalização, quando não até para feudalização. Diante das finalidades polares, frequentemente, quando deixados à própria sorte, as Unidades de Produção costumam atuar esquecendo-se da clientela (usuários) e privilegiando perspectivas corporativas. Ora, cabe aos dirigentes manter esta polaridade acesa em todos os momentos da vida institucional, quer em reuniões, quer no cotidiano dos processos de trabalho. Para isto, os dirigentes têm que trazer as representações de distintos autores sociais interessados naquele serviço ou organização: parecer de outras Unidades de Produção, de outros serviços, de usuários, da sociedade, do governo, lembrar obrigações legais sobre orçamento ou sobre direitos e deveres, etc.

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

Enfim, ao invés de pai autoritário, um representante, severo e atento, da sociedade, do saber instituído, das políticas e algumas vezes do governo - por que

não?, e da sociedade, já que nem sempre falam a mesma língua -; enfim, um representante do "povo" infiltrado dentro do cotidiano das instituições públicas.

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

Para o Método da Roda é prioritário que os dirigentes tenham experiência prévia no campo de atuação da instituição. Discordando-se daquelas escolas que advogam a constituição de um corpo dirigente permanente e composto de especialistas em administração. Ao contrário, professores, assistentes sociais, pedagogos ou psicólogos dirigindo Escolas. Enfermeiros, médicos, fisioterapeutas ou dentistas, etc., dirigindo serviços de saúde. Economistas e administradores teriam lugar nesta lógica ou como assessor (staff), ou como coordenadores de Unidades de Produção cujo principal produto fosse apoio financeiro ou administrativo. Não que se proibisse a um economista ou administrador de exercer a direção de um serviço de saúde ou de educação; ao contrário, poderiam ocupar também estas funções desde que houvessem acumulado saberes sobre a organização dos processos de trabalho de cada uma dessas áreas.

Por que esta insistência sobre o conhecimento que os dirigentes devem adquirir sobre a produção de valor de uso? Por duas razões: primeiro, porque o que aqui se está nomeando de "conhecer sobre a produção de valores de uso" coincide com a finalidade básica de cada instituição, sua função pública: produzir saúde para os serviços de saúde, educar para o sistema educacional, assegurar direitos e proteção a cidadãos para outros programas sociais, etc. O tema do financiamento, da gestão financeira, da administração racional, tudo isto são meios. E, embora sejam de importância capital, afinal, a falência em produzir valor de uso equivaleria à falência da Organização, apenas servem de apoio à finalidade básica, sem a qual a Organização sequer existiria. Primeiro a missão, o objetivo final, a finalidade de cada Organização; depois, todo o resto, todos os

meios. Em segundo lugar, porque a experiência como apoiador institucional tem indicado que mais do que Planos, aquilo que mais auxilia processos de desenvolvimento institucional, são a construção e o desenho coletivo de Modos para organizar a Atenção em Saúde ou o Ensino, enfim de modos de operar que combinem saber técnico com diretrizes políticas e éticas, e ainda com as limitações conjunturais impostas por cada contexto. Estes Modos costumam ser tomados como um Modelo, um "tipo ideal", como um modo estratégico de desenvolvimento ideal para aquela área e para cada serviço, em particular. Um curso de "*ação objetivamente possível*", conforme expressão cunhada por Weber (Weber;1985). Uma Equipe para implementar mudanças precisa se apoiar em algum paradigma, em algum sistema referencial. Ora, a construção desses Modelos permite quebrar a dureza dos paradigmas estabelecidos, o biomédico na saúde, ou aquele formal da pedagogia oficial e ainda costuma amolecer a frieza burocrática das normas, permitindo que a equipe construa suas próprias bricolagens, reconstruindo modos de fazer as coisas segundo princípios e diretrizes mais éticas e considerando as limitações de cada contexto.

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

Cabe ainda aos dirigentes, particularmente na área de serviços, cuidar dos padrões éticos e de responsabilização dos profissionais diante de suas clientelas. Mais do que cobrar o desempenho compulsivo de algumas tarefas, cuidar da criação de compromissos entre professores e alunos, profissionais e pacientes, assistentes sociais e comunidades, equipes e grupos de pessoas com problemas, etc.; trabalhar o tema da responsabilidade e do compromisso dos trabalhadores com os beneficiários do seu trabalho. Traduzir a série de tarefas e o compromisso com dado objeto de trabalho em relações humanas entre profissionais e usuários. Descentrar o foco da gestão, retirando-o da gestão de coisas, ou de tarefas, ou de procedimentos; centrando-o em administrar relações interpessoais e os resultados destas relações. Para tanto se haveria que repensar as funções de direção e os instrumentos até hoje empregados para desempenhá-la. Neste sentido, os critérios de avaliação desempenho deveriam ser revistos, o controle obsessivo de horário e da disciplina perderiam importância diante de outras questões referentes

aos coeficientes e a qualidade dos vínculos estabelecidos entre professores, profissionais e clientela.

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

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

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

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

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



- PARTE D -

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

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

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

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

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

seu império e, em consequência, retirando autonomia e criatividade ao momento da prática e, em decorrência, aos Sujeitos da práxis.

Esta contradição aparece explicitamente quando a Medicina, por exemplo, admite sua dupla face, de ciência e de arte. Seria científica, anunciadora de verdades duras, quando se ordenasse como Teoria. Mas se aproximaria da Arte, dependendo da intuição, da criatividade e, portanto, da experimentação, quando fosse à prática, à sua atividade clínica concreta.

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

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

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

Este saber ontologizado (não dialético, portanto), além da função político-institucional de concentrar o poder, provoca um duplo efeito: o de orientar e ajudar

o Sujeito a agir com segurança; mas também o de cegá-los ante as variações situacionais, dificultando a experimentação e a invenção.

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

Ao Poder, em geral, interessa falar de um lugar em que o saber esteja ontologizado. Cristalizado e independente de qualquer teste de realidade. O saber transcendente dos credos, religiões, seitas políticas ou científicas. Para os Sujeitos da prática, acreditar na suposta transcendência e, portanto, quase onipotência destes conceitos elevados à dogmas representa um grande conforto. Uma guia seguro para explicar a vida mesmo quando ela teima em não se guiar pela teoria transcendente em questão: a falha sempre estaria na vida e não nos dogmas: teoria mantendo uma relação de Procusto com a prática: o sujeito maior do que a cama, lhes cortem os pés, já que a cama (a Teoria) seria intocável!

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

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

descompromisso radical com a cultura, a civilização e, ainda mais grave, com as pessoas reais que as construíram.

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

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

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

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

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

Teoria é um saber estruturado. Um saber com ares de sábio. Um conjunto de conhecimentos que fosse a cristalização efetiva de trabalho morto. Trabalho intelectual e prático. Uma instituição. Um marco de referência e que compusesse certo paradigma. Um modelo. Jameson atribui a Walter Benjamin e a Adorno a comparação de um modelo teórico a uma constelação. Uma teoria seria um

conjunto de conceitos recortados de modo mais ou menos arbitrário, do mesmo modo como o astrônomo recorta no céu um conjunto de estrelas para criar referências e posições. Ainda que o recorte seja arbitrário, as estrelas existem de fato. No entanto, Adorno admitia que, ainda quando um pensador se conservasse dentro de um certo modelo teórico, a variação seria possível. Ele toma o exemplo da música ocidental, que mesmo tomando como modelo teórico as 12 notas da escala, permite uma quase infinita variedade de composições. Neste sentido, toda teoria pressupõe um conjunto de conceitos e de categorias analíticas. Lembrando que nenhuma explicaria o todo (caráter transcendente), e que todos teriam algum grau de subjetividade e de influência da história e interesses dos Sujeitos concretos que a criaram e que administram a sua reprodução (Jameson;1997),(Adorno;1995).

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

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

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

da variabilidade do cotidiano. Ou seja, os Sujeitos da práxis podem e devem se autorizar a criticar e alterar Metodologias e Técnicas, valendo-se tanto de sua experiência concreta, quanto de um relacionamento crítico com as Teorias (não-dogmático).

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

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

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

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

O desconstrucionismo de Derrida e o neopragmatismo norte-americano, para fugir à camisa de força dos saberes estruturados, sugerem uma leitura do mundo e dos textos sem conceitos a priori, "*já que querem renunciar à própria ideia de uma hierarquia dos conceitos*" (Delacampagne;1997;p.263). E, no fundo, toda Teoria institui certa hierarquia de conceitos, alguns interpretando e questionando a realidade com antecedência e maior radicalidade do que outros. Bem o risco deste tipo de procedimento é gerar outra modalidade de imobilismo: a paralisia decorrente do ceticismo, de não se comprometer com valores ou diretrizes. De se viver sem critérios para avaliar e reorientar a ação prática. Por outro lado, favorece o Sujeito a não se prender a racionalidades ou a valores dogmáticos heterônomos.

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

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

**-PARTE E-**  
**ESTADO, MERCADO E A COGESTÃO:**  
**ESPAÇOS DEMOCRÁTICOS E A DIALÉTICA DO PÚBLICO E DO**  
**PRIVADO**

***O DECLÍNIO DO ESPAÇO PÚBLICO E A CRISE DO SUJEITO.***

Não há Sujeito fora da existência de Espaço Público<sup>26</sup>. Por outro lado, não há Espaço Público sem Sujeitos que o construam e o sustentem. Quem viria primeiro, um ou outro? Os dois forjando-se, transformando-se e perecendo ao mesmo tempo. Um ligado ao outro, dependendo e construindo o outro.

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

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

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

---

<sup>26</sup> O conceito espaço público está sendo utilizado em sentido próximo ao de "esfera pública" ( Habermas; 1984); ou seja, um espaço resultante de processos sociais e históricos concretos.

Como reverter a condição de Seres-desnecessários a que milhões de pessoas estão sendo lançadas, e isto tanto em países centrais, ricos, quanto em outros na periferia do mundo? A lógica econômica dominante, por si só, não tem alterado a exclusão e a concentração de renda e de poder (Thurow;1997). A justiça social e a democratização da vida em sociedade não aparecem de modo espontâneo, a partir de autorreformas conduzidas pelas elites. Ao contrário, resultaram de lutas e conflitos assumidos pela sociedade que têm imposto patamares mais elevados para os antigos contratos sociais (Hobsbawm;1995).

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

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

Recolocar, portanto, o Sujeito no centro da vida implica em decisão e em luta política, pois envolve a hegemonia de alguns valores, de certa visão de mundo e de certa ética contra outros projetos. Pressupõe movimentos políticos porque mexe com poder, com interesses contrariados, com o inevitável enfrentamento de algumas elites e com a construção de novos fluxos de poder. Um movimento com dimensões éticas porque pressupõe novos modos de

vivenciar o cotidiano, a partir de outra série de valores constitutivos da existência comum. Além do mais, a disposição para reconstruir os modos de produção da subjetividade humana depende de posicionamento ideológico, porque sugere modos de enxergar o mundo, as pessoas e imagina distintas lógicas para a tomada de decisões. Pressupõe que o comando do mundo globalizado não poderia mais ficar a cargo, principalmente, das grandes corporações econômicas e de seus asseclas infiltrados nos governos, entre outros pressupostos.

### ***ESTADO E SOCIEDADE, PRIVADO E PÚBLICO:***

As políticas neoliberais vêm alcançando, em inúmeros países, um importante enfraquecimento do Estado e, particularmente, de seu braço político: o Governo. As privatizações de empresas estatais; o desmonte de programas e de organizações responsáveis por políticas sociais e, principalmente, a desregulamentação do mundo do trabalho - eliminação de leis e contratos que regulamentam as relações capital/trabalho -, todas estas mudanças vêm reduzido, em muito, a capacidade de intervenção do Estado na vida civil (Rifkin;1996), (Harvey;1993), (Forrester;1998).

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

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

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

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

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

Por outro lado, o pensamento liberal tendeu a ocultar a relação existente entre sociedade civil e espaço público e espaço privado, realizando esta manobra ao centrar no indivíduo o seu foco de análise e ao supor que a democratização da sociedade civil não dependeria da constituição e fortalecimentos de espaços públicos. Assim, a categoria de privado recobriria um universo capaz de assegurar os direitos de cidadania. Com isto, se tenta enfraquecer a luta pela constituição de espaços públicos capazes de controlar tanto o Estado como a concentração de poder na sociedade civil. Um canal de televisão, por exemplo, ou a dimensão social da produção empresarial ou o uso comum do ambiente, etc.; a gestão de todos esses movimentos tem sido privatizada ainda que tenham repercussões públicas evidentes.

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

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

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

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

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

políticas de distribuição de renda passaram a ser vistas com desconfiança, impediriam o crescimento econômico, etc. (Burnett;1994), (Harvey;1993), (Forrester;1997).

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

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

### **COGESTÃO: UMA ALTERNATIVA À PRIVATIZAÇÃO E A BUROCRATIZAÇÃO ESTATAL:**

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

No entanto, seria necessário pensar outros modos de fazer política social, outras maneiras para organizar a saúde, educação, etc. O velho modo já mostrou seus limites: a corrupção, o clientelismo, a ineficiência, as iniquidades

multiplicadas, tudo por ser refeito. Repensar o papel, a função e o funcionamento das Organizações Públicas, um desafio.

A democracia e a justiça social dependem de se articular alternativas à sanha privatizante das políticas neoliberais; reafirmando-se a necessidade e a conveniência, não da extinção, mas sim da ampliação do número e do espectro de intervenção das Organizações Públicas. Necessidade definida não somente em função delas serem um dos principais instrumentos para a implementação de políticas sociais voltadas para distribuição de renda e construção de cidadania, mas, também, porque, potencialmente, poderiam vir a se constituir em um novo espaço, onde uma nova sociabilidade fosse construída. Uma alternativa de geração de postos de trabalho, em um sistema de relações que contribuísse para a produção de Sujeitos livres, porém com capacidade de estabelecer compromissos, no sentido de superar o narcisismo e o egotismo, hoje, estimulados pelo mercado.

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

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

Para essa perspectiva, então, o que caracterizaria uma Organização Pública seria a Cogestão e não o fato de ser estatal, ou privada, ou não-governamental. Todos estes sistemas de propriedade têm produzido distintos compromissos com o público e, portanto, sempre compactuando com algum grau de privatização. Por que a cogestão produziria um caráter público? A diferença é que, na Cogestão, envolvem-se distintos atores sociais - trabalhadores, sociedade e governo ou diretores -, havendo, portanto, a possibilidade de correção dos

Blocos de interesse cristalizados. Neste sentido, uma Organização Pública poderia ter uma origem estatal ou não-governamental. O importante é que integrassem um sistema de Cogestão. E não ocorrer como hoje, no Brasil e pelo mundo afora, que o Estado omisso delega a Organizações não-governamentais (ONGs) a execução de políticas públicas sem instituir sistemas de Cogestão. Observe-se que não se está negando a importância de instaurarem-se mecanismos de controle indiretos - regulamentações, políticas orientadoras de financiamento -, mas afirmando-se que o caráter público somente será produzido se, concomitante a essas medidas, criar-se o Cogoverno de todas e de cada uma das Organizações, bem como cuidar-se de sua integração em um Sistema Público de saúde, educação, etc.

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

Seria impensável uma radical democratização de uma empresa privada? Afinal, ao cabo, trata-se de propriedade particular de um grupo de pessoas; as quais, respeitadas a legislação de cada época ou de cada país, poderiam, em tese, dispor dela como bem entendessem. Em certa medida, com certeza, é isto o que vem acontecendo. Frequentemente, empresários fecham uma fábrica para aplicar o capital em esquemas financeiros, pouco se importando com a centena de anos em que seus antepassados e milhares de trabalhadores estiveram empenhados em sustentá-la.

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

A gestão democrática das Organizações privadas iria, então, além de limites legislativos. Seria possível a construção de Espaços Coletivos nas Organizações privadas? Ou haveria uma contradição em termos? Já que implicaria em ampliar o coeficiente público de uma agência privada, diminuindo o

poder dos proprietários, em tese, os maiores interessados em conservar o caráter privado da empresa.

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

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

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

Tarefa quase impossível e, com certeza, inesgotável.

O que, certamente, transforma o tema em algo extremamente atrativo. Afinal, não seria esta a função da ciência e da política, transformar o impossível em possível, e, sobre certos aspectos, descobrir potencialidades de mudança no considerado e tido como imutável? Atingir o inatingível, macular o imaculado, falar do impensado?

## **BIBLIOGRAFIA:**

-Adorno, T.W.& Horkheimer,M;1985. *Dialética do Esclarecimento: fragmentos filosóficos*, tradução de Guido A. de Almeida. Rio de Janeiro, editora Jorge Zahar.

- Adorno, T.W.; 1995. *Sobre Walter Benjamin*, texto org. e traduzido por Rolf Tiedeman. Madrid, ed. Catedra, colección Teorema.
- Badiou, Alain; 1994 - "La Ética: Ensayo sobre la conciencia del Mal". Buenos Ayres, *REVISTA ACONTECIMENTO*, n. 8, especial.
- Barembit, Gregorio; 1992. *Compêndio de Análise Institucional e outras correntes: teoria e prática*. Rio de Janeiro, editora Rosa dos Ventos.
- Basaglia, Franco; 1979. *A Psiquiatria Alternativa: contra o pessimismo da razão, o otimismo da prática*, tradução de Sônia Soianesi & Maria Celeste Marcondes. São Paulo, editora Brasil Debates.
- Basaglia, Franco; 1985. *A Instituição Negada: relato de um hospital psiquiatra*, tradução de Heloísa Jan. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Birman, Joel; 1989. *Freud e a Experiência Psicanalítica*. Rio de Janeiro, Livraria Taurus-Timbre editores.
- Bobbio, Norberto; 1988. *Liberalismo e Democracia*, tradução Marco Aurélio Nogueira. São Paulo, editora Brasiliense.
- Brasil; 1988. *Constituição da república Federativa do Brasil*. Brasília, 5 de outubro de 1988.
- Braverman, H.; 1980. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, tradução Nathanael Caixeiro. Rio de Janeiro, editora Zahar, terceira edição.
- Burnett, John; 1994. *Idle Hands: the experience of unemployment*. London, Routledge edition.
- Carnoy, Martin; 1986. *Estado e teoria política*; tradução de equipe da PUCAMP. Campinas/SP, editora Papyrus.
- Castoriadis, Cornelius; 1982. *A instituição imaginária da sociedade*, tradução de Guy de Reynaud. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Cecilio, L.C.; 1994. *Inventando a Mudança na Saúde*. São Paulo, editora Hucitec.
- Coriat, B.; 1985. *O taylorismo e a expropriação do saber operário*. In: *Sociologia do Trabalho: Organização do Trabalho Industrial*, tradução de Maria Alexandra Costa e Souza & Tereza Soraia. Lisboa/Portugal, Regra do Jogo editora.
- Cortes, Soraya, V.; 1998. *Conselhos Municipais de Saúde: a possibilidade dos usuários participarem e os determinantes da participação*. In: *Ciência e Saúde Coletiva* 3(1):5-17.
- Delacampgne, C.; 1997. *História da filosofia no século XX*; tradução de Lucy Magalhães. Rio de Janeiro, editora Jorge Zahar.
- Deleuze, G. & Guattari, F.; 1976. *O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*, tradução de Georges Lamasière. Rio de Janeiro, editora Imago.
- Deleuze, G. & Guattari, F.; 1992. *O que é a filosofia?*, tradução de Bento Prado Jr. & Alberto Muñoz. São Paulo, editora 34.
- Demo, Pedro; 1997. *Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento*. Petrópolis/RJ, ed. Vozes.
- Dicionário Eletrônico Aurélio; 1996. Org: Aurélio B. de Holanda, Rio de Janeiro, editora Nova Fronteira.**
- Falconi Campos, V.; 1992. *TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte/MG, ed. UFMG/FCO.
- Fayol, Henri; 1960. *Administração Geral e Industrial*. São Paulo, Editora Atlas.
- Ford, Henry; 1995. *Henry Ford por ele mesmo*, org. R Stanganelli. São Paulo, editora Martin Claret.
- Forrester, Viviane; 1997. *O Horror Econômico*, tradução de Álvaro Lorencini. São Paulo, Editora UNESP.
- Foucault, Michel; 1979. *Microfísica do Poder*, organização e tradução Roberto Machado. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Foucault, Michel; 1981. *As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas*; tradução de Salma T. Muchail. São Paulo, editora Martins Fontes.
- Freire, Paulo; 1979. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra, sétima edição.
- Freitag, Barbara; 1986. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo, editora Brasiliense.
- Freud, Sigmund; 1976-a. *Psicologia de massas e análise do Ego*, In: *Edição Standart Brasileira das Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro, Imago editora, vol. XVIII.
- Freud, Sigmund; 1976-b. *Novas Conferências Introdutórias sobre a Psicanálise*. In: *Edição Standart Brasileira das Obras Psicológicas Completas*. Rio de Janeiro, Imago edit., vol. XXII (1933)
- Goffman, Erving; 1996. *Manicômios, Prisões e Conventos*, tradução Dante M Leite. São Paulo, editora Perspectiva.
- Gorz, André; 1998. *Miserias del presente, riqueza de lo posible*; traducción de Cristina Piña. Buenos Aires/Ag., editorial Paidós.
- Gramsci, Antonio; 1976. *Maquiavel, a Política e o Estado Moderno*, tradução de Luiz Mário Gazeano. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.

- Gramsci, Antonio;1978. *Concepção dialética da história*, tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, editora Civilização Brasileira.
- Gruppi, Luciano;1978. *Conceito de hegemonia em Gramsci*; tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro, edições Graal.
- Guattari, Felix;1981. *Revolução Molecular: pulsações políticas do desejo*, tradução de Suely B Rolnik. São Paulo, editora Brasiliense.
- Guattari,Felix & Rolnik,Suely;1993. *Micropolítica: Cartografias do Desejo*. Petrópolis/RJ, editora Vozes.
- Habermas, Jürgen;1984. *Mudança estrutural da Esfera Pública*, tradução de Flávio Kothe. Rio de Janeiro, Biblioteca Tempo Universitário.
- Harvey, David;1993. *Condição Pós-moderna*, tradução de Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo, edições Loyola.
- Hobsbawm, Eric;1995. *A Era dos Extremos: o breve século XX*, tradução Marcos Santarita. São Paulo, Companhia das Letras editora.
- Jacobi,P.;1993. *Movimentos Sociais e Políticas Públicas*. São Paulo, ed. Cortez.
- Jaeger, Werner;1986. *Paidéia: a formação do homem grego*, tradução de Arytyr M Parreira. São Paulo, Martins Fontes.
- Jakobson, Roman;1999. *Lingüística e comunicação*, tradução de Isodoro Bksetein e José Paulo Paes. São Paulo, editora Cultrix.
- Jameson, Frederik;1997. *O marxismo tardio: Adorno ou a persistência da dialética*, tradução de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo, edição UNESP/Boitempo.
- Kuhn, Thomas,S.;1997. *A estrutura das revoluções científicas*; Beatriz Boeira & Nelson Boeira. São Paulo, editora Perspectiva.
- Lacan, Jacques;1985. *Livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise(1964)*, versão brasileira de MD Magno. Rio de Janeiro, Edit. Zahar.
- Lapassade, Geroges;1989. *Grupos, organizações e instituições*, tradução de Augusto de A. Mesquita. Rio de Janeiro, editora Francisco Alves.
- Laplanche & Pontalis;1992. *Vocabulário da Psicanálise*, sob direção de Daniel Lagache e tradução de Pedro Tamen. São Paulo, edit. Martins Fontes.
- Laurent Assoun, Paul;1991. *A Escola de Frankfurt*, tradução de Helena Cardoso. São Paulo, editora Ática.
- Leme Fleury,M.T. et al.,1996. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Editora Atlas.
- Marcuse, Herbet;1998. *Cultura e Sociedade*, Vol.2, tradução de Wolfgang Leo Mar, Isabel M. Loureiro e Robespierre de Oliveira. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Marx, Karl;1985. *O Capital: crítica da economia política*, tradução de Regis Barbosa & Flávio R Kolhe, 2 ed., Vol I, Livro Primeiro, Tomo 1, pp-45-53.São Paulo, edição Nova Cultural.
- Marx, Karl;1989.*O capítulo VI: Inédito de O Capital*, tradução de Helena S de Faria e Maria Clara de Faria. São Paulo, editora Moraes.
- Matus, Carlos;1989. Fundamentos da Planificação situacional. In(org. F.J.Uribe Rivera)*Planejamento e Progaramação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez/ABRASCO.
- McNeill,D. & Freiberg,P.;1993. *Fuzzy Logic*. New York, ed. Simon & Schuster.
- Merlau-Ponty, Maurice;1990. *Merlau-Ponty na Sorbonne: resumo de cursos*; tradução Constança Marcondes Cesar. Campinas/SP, editora Papirus.
- Morgan, Gareth; 1998. *Imagens da organização*, tradução de Cecília W Bergamini e Roberto Coda. São Paulo, editora Atlas.
- Motta, Fernando C.P.;1987. *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. São Paulo, Livraria Pioneira editora, 14 edição.
- Morin,Edgar;1986. *Para sair do século XX*, tradução de Vera de A Harvey. Rio de Janeiro, ed. Nova Fronteira.
- Morin, E.;1995. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa/ Portugal, ed. Instituto Piaget.
- Neuhauser,Duncan;1972. The hospital as a Matrix Organizacion. In: *Hospital administration*. Washington/DC, Fall editions.
- Nogueira, Marco Aurélio;1998. *As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do estado*. São Paulo, ed. Paz e Terra.
- Onocko Campos, Rosana ;1998. *O planejamento no divã: análise de uma ferramenta na gênese de uma mudança institucional*. Campinas/SP, Dissertação de mestrado apresentada ao Departamento de Medicina Preventiva e Social da FCM/UNICAMP.
- Osborne, D. & Gaebler, T.; 1994. *Reinventando o governo: como e espírito empreendedor está transformando o setor público*, tradução de Sérgio F Guarischi & Ewandro Magalhães. Brasília, Mn. Comunicação, segunda edição.

- Osório, Luiz Carlos *et al.*; 1986. *Grupoterapia hoje*. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Platão;1996. *Diálogos: apologia de Sócrates*. São Paulo, editora Nova Cultural, coleção Os Pensadores.
- Rago, Luzia M. & Moreira, Eduardo F.; 1984. *O que é o Taylorismo?* São Paulo, editora Brasiliense, coleção Primeiro Passos.
- Rifkin, Jeremy; 1996. *El Fin del Trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*.Buenos Aires, editorial Paidós.
- Sader, Eder; 1988. *Quando novos personagens entraram em cena*. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Sartre, Jean-Paul;1963. *Crítica de la razón dialéctica*. Buenos Aires, editorial Losada, Vol II.
- Sennett, Richard;1988. *O declínio do homem público: as tiranias da intimidade*; tradução de Lígia Araujo. São Paulo, ed. Companhia das Letras.
- Taylor, Winslow F.;1960. *Princípios da Administração Científica*, tradução de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo, editora Atlas.
- Tuablib,D.;1998. *Controle de qualidade total: da teoria à prática em um grande hospital*. Rio de Janeiro, editora Qualitymark.
- Testa, Mario;1989.Pensamento Estratégico em Saúde. In: (org. F.J.Uribe)*Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez/ABRASCO.
- Testa, Mário;1995. *Pensamento Estratégico e Lógica da Programação: o caso da Saúde*, tradução de Angela M. Tijiwa. São Paulo, editora Hucitec/Abrasco.
- Testa, Mario;1997. *Saber en Salud: La constucción del conocimiento*. Buenos Aires/Ag., Lugar editorial.
- Thompson,E.;1987. *A formação da classe operária inglesa (volume I): A árvore da liberdade*, tradução de Denise Bottmann. Rio de Janeiro, editora Paz e Terra.
- Thurow,I.;1997. *O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro, editora Rocco.
- Tosquelles, François;1994. "Escola de Liberdade"; In: *Saúde e Loucura*, n.4; p-p:85-128. São Paulo, editora Hucitec.
- Tratemberg, Maurício;1980. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo, editora Livraria Moraes.
- Uribe Rivera,F.J.;1989. *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, ed. Cortez.
- Weber, M;1974. *Ensaio de Sociologia*. Rio de Janeiro, editora Zahar.

**- 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 é um método de apoio à cogestão. 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 cogestão 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 objetiva apoiar, 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 autoaplicável, quanto contar com a figura de um ou mais Apoiador Institucional. No primeiro caso, a direção e as Equipes autoaplicariam o Método na cogestão de suas 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 Liane Righi, sugeriu, em um seminário (setembro de 1998),

denominar ao agente que se utilize do método Paideia 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 ou Apoiador 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, usuários 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 as Equipes, a quem deve comunicar suas 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, 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.<sup>27</sup>

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 cogestão.

### **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 (Baremblytt;1994) recomenda-se que o trabalho de cogestão 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 contratransferência entre a Equipe e o Apoiador. O conceito de transferência é

---

<sup>27</sup> 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 cogovernar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso* (Campos, GW; 1998).

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 cogestão justifica-se na medida em que se reconhece que ela sofre a influência de processos inconscientes de circulação de afeto. Analisar estes fluxos e 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 cogestão, 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 se 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 contratransferência 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 cogestão 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 cogestão 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 cogestão paidéia dos coletivos. Assim, reconhecer a existência desses processos, analisá-los com crítica e intervir sobre os significados transferidos são poderosos recursos 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 cogestão 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 Apoiador 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 cogestão. 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 Apoiador 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 “*sursis*”, 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 ocorram tragédias e rupturas inoportunas. Analisar sem desqualificar o criticado; admitir erros e falhas sem destruir a autoestima.

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 sequência, 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 tomam-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, novas informações e novos temas à análise, estabelecendo-se, com este procedimento, a correção das Tarefas anteriormente projetadas. A cogestão como uma roda: dupla roda, as pessoas assentadas, em roda, colegiados, e o processo girando como uma roda sobre superfícies lisas ou encapeladas.

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 cogestão 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 elegido aquele Tema (ou problema) e recolhido toda uma série de informações. Convém reconhecer explicitamente essa precedência. Convém porque, admitindo que assim funcionem 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 o 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 cogestão 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 relâmpagos (pouco elaboradas e pouco reflexivas) 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 Texto<sup>28</sup> 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

---

<sup>28</sup> "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).

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 constroem, 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.

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, incluísse 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.

### ***ESCUITA, 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 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 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. Este 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 (Barembly;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 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 método prático para observar o agir humano. Por que não adaptá-los à cogestão? 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 cogestão<sup>29</sup> 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 ideia de se colocar na roda, ou seja, de se analisar, de modo simultâneo, tanto as Demandas originárias do grupo (as quais comporão um Texto e interpretações autorreferentes), quanto as Ofertas (oferecimentos que modificarão o texto e a interpretação autorreferida do grupo) 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.

---

<sup>29</sup> Processo ampliado de cogestão refere-se ao cumprimento das quatro funções indicadas no Capítulo III: política, analítica, pedagógica e administrativa.

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, sempre aberto a 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.<sup>30</sup> 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

---

<sup>30</sup> 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).

dominantes. Este tipo de Escuta formal não estimula a análise, nem a mudança de práticas, nem a crítica dos sistemas de referência do Grupo.

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 a si mesmo 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 coproduzir necessidades é a base da Cogestão 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 retirada 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 modo de Análise denomina-se de análise com ruído, e o quarto modos de Análise Reflexiva; ambas 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 de agentes interno e de oferecimentos de agentes externos. A análise, de saída, ao invés de certezas duras, produz Aporias<sup>31</sup>. Somente com o amadurecimento da discussão seriam definidos modos práticos para se enfrentar os problemas e desafios. Note-se que essa postura aporética (de perplexidade e de abertura) 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 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 autoestima 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 complementaridade entre elas. A principal característica deste tipo de Análise é que ela não estimula a implicação dos agentes com Tarefas<sup>32</sup> concretas.

---

<sup>31</sup> 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).

<sup>32</sup> 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.

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 construírem-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, bem como 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 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 à Organização e com o externo, parcelas da sociedade que utilizam aquele serviço. Textos financeiros, epidemiológicos, pedagógicos, etc., sendo analisados pelas equipes de trabalho e usuários e o resultado de suas reflexões e de sua prática retornando aos especialistas. Compor Textos mosaicos, bricolagens.

Do ponto de vista da cogestão, 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 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 precária<sup>33</sup>, 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 tomados 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

---

<sup>33</sup> 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).

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.

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 autointerpretação. No caso, não importam muito as técnicas ou temas empregados para desencadear estes processos. Importa tão somente que os temas eleitos 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 equacionados desde distintos lugares (espaços coletivos) ou desde diferentes desenhos instrumentais (recursos metodológicos). Grupo de análise institucional, junto a usuários em conselhos ou não, em 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 a juízo sintético" (Kant; 1996).<sup>34</sup>

Quando Freud construiu a psicanálise ele criou um método que produz conhecimento 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 assegurasse continência, à fala e ao autoconhecimento do Sujeito em análise. Mais parceiros do que coprodutores.

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

---

<sup>34</sup> 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.

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 coproduzir 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 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 autoanálise nos grupos (Lapassade; 1989), (Guattari;1988), (Lourau;1995).

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 autoanálise.

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 autoanálise, 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 à 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 à 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 importantes os "encargos sociais" resultantes destes desejos e dos sentimentos e demandas a eles ligados. Ou seja, a negação ou o reconhecimento operacional (prático) deste conjunto de desejos tem consequências para o próprio grupo. 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 influências prévias, que lhe iriam conformando 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”* (Baremlitt,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 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 cogestão. A habilidade e força interna dos Sujeitos poderiam reequilibrar inúmeras destas situações. A cogestão ao estilo Paidéia trabalha com este objetivo. Não o de criar um igualitarismo insosso, aborrecido e repressivo das diferenças entre os Sujeitos; mas o de produzir arranjos organizacionais (espaços 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 ideia 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"<sup>35</sup> 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 coubesse 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

---

<sup>35</sup> Antropofagia no sentido em que apareceu no "Manifesto Antropofágico" de Oswald de Andrade ( Rezende;1993 ).

(operacionais) de intervenção. Esses Núcleos de Análise são produzidos por várias fontes:

- a maioria, talvez, resulte da própria dinâmica social e institucional e caem 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.

Nos 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 equivaleriam ao que Walter Benjamin conceituou como sendo “imagem dialética”, e resultariam de 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 dinâmicas autorreferidas), devendo ser introduzidos 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 (Baremlitt;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 coprodução de sujeitos e de coletivos. Valeria a pena 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 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 processos de trabalho de caráter interdisciplinar tem

funcionado como um dispositivo útil para analisar o trabalho em equipe.<sup>36</sup> 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, uma 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 cogestão 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 cogestão do Campo e do Núcleo dos vários papéis profissionais coloca na Roda o saber 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?).

---

<sup>36</sup> Ver artigo “Subjetividade e administração de pessoal: modos de gerenciar trabalho em equipes de saúde”(Campos;1997), que relata a aplicação dessa metodologia.

Vale ressaltar a frequente 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 amplos. Neste sentido, para ele, as Teorias teriam, em sua constituição (genealogia) certa analogias com as constelações, nomeadas e compostas segundo composição de critérios singulares do astrônomo e de outros mais concretos, 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 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 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 comenta são as semelhanças do modo de operar destas duas estruturas. Os Valores e os Modelos Teóricos, uma vez hegemônicos em uma 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 Teóricos 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 os confrontando 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 originários do 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 à 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, frequentemente, 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 sistema de 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 aos pacientes. Projetos de reabilitação psicossocial não eram sequer mencionados. Isto definia um 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 cogestão. 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 constroem 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 definiria 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 autoestima das equipes? O quanto de carência e incapacidade internas às equipes não estariam sendo projetadas de maneira paranoica 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 indicada 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 ideia 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. Nietzsche, Freud & Marx: Theatrum philosophicum, 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. *Psicanálisis 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 Papirus.
- 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.