



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
DEPARTAMENTO DE MEDICINA PREVENTIVA E
SOCIAL/FCM
PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE COLETIVA

LUIZ CARLOS CONTRO

GRUPOS DE APOIO
AO PROCESSO DE TRABALHO EM SAÚDE:
articulações teórico-práticas entre Psicodrama e Análise Institucional

Tese apresentada junto ao Departamento de Medicina Preventiva e Social como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Saúde Coletiva.

Orientadora: PROF^a. DR^a. SOLANGE L'ABBATE

CAMPINAS - SÃO PAULO
Fevereiro - 2009

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA FACULDADE DE CIÊNCIAS MÉDICAS DA UNICAMP
Bibliotecário: Sandra Lúcia Pereira – CRB-8ª / 6044

C767g Contro, Luiz Carlos
Grupos de apoio ao processo de trabalho em saúde:
articulações teórico-práticas entre Psicodrama e Análise
Institucional / Luiz Carlos Contro. Campinas, SP : [s.n.], 2009.

Orientador : Solange L' Abbate
Tese (Doutorado) Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Ciências Médicas.

1. Psicodrama. 2. Grupos de apoio. 3. Análise
Institucional. I. L' Abbate, Solange.
II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências
Médicas. III. Título.

Título em inglês : Support groups for working processes in health: joint between
theoretical and practical Psychodrama and Institutional analysis

Keywords: • Psychodrama
• Support groups
• Institutional analysis

Titulação:Doutor em Saúde Coletiva
Área de concentração: Saúde Coletiva

Banca examinadora:

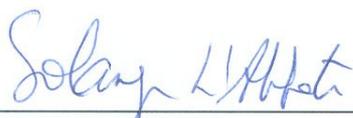
Profa. Dra. Solange L' Abbate
Prof. Dr. Gastão Wagner Sousa Campos
Profa. Dra. Mariângela Pinto da Fonseca Wechesler
Prof. Dr. Everardo Duarte Nunes
Profa. Dra. Heliana de Barros Conde Rodrigues

Data da defesa: 26-02-2009

Banca examinadora da Tese de Doutorado

Aluno(a): Luiz Carlos Contro

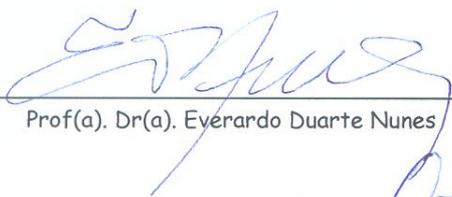
Orientador: Prof.(a). Dr.(a). Solange L'Abbate



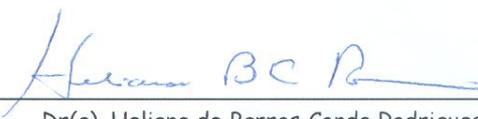
Prof(a). Dr(a). Solange L'Abbate
Presidente da Comissão Julgadora



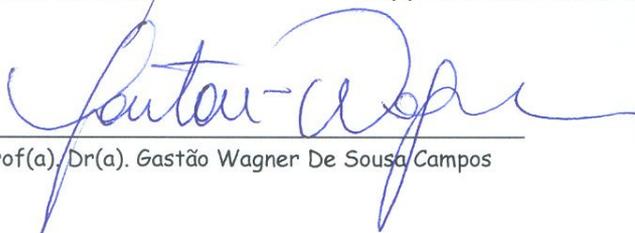
Prof(a). Dr(a). Mariângela Pinto da Fonseca Wechsler



Prof(a). Dr(a). Everardo Duarte Nunes



Dr(a). Heliana de Barros Conde Rodrigues



Prof(a). Dr(a). Gastão Wagner De Sousa Campos

Curso de Pós-Graduação em Saúde Coletiva da Faculdade de Ciências Médicas da Universidade Estadual de Campinas.

Data: 26/02/2009

AGRADECIMENTOS

à CAPS

por ter colaborado com bolsa de estudo
que me subsidiou por dois anos neste processo

à Mariângela Wechesler e Gastão W. S. Campos
por terem oferecido contribuições valiosas durante a etapa de qualificação

à Heliana de B. C. Rodrigues
pelas considerações e apoio quanto a algumas das proposições
que considero significativas nesta tese

à Solange L'Abbate
por ter me questionado e discordado tantas vezes em seu papel de orientadora

aos professores do Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas - (IPPGC) -
pelo interesse e acompanhamento desses meus passos

à Coordenadoria de Apoio à Gestão de Pessoal do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti,
Campinas SP, pelo convite feito que tornou possível a realização desta pesquisa e,
principalmente, aos integrantes da equipe que a constituem,
pela entrega comprometida e intensa

ao meu filho Bruno
por me reafirmar que a determinação
por concretizar nossos sonhos
sempre vale a pena

à Rita
companheira que esteve de braço dado
em mais esta jornada

DEDICATÓRIA

a todas as equipes
que se permitem a ousadia
de lançarem-se nesta trajetória
de checar seus fundamentos e escolhas
de confrontarem-se com suas tensões e prazeres
de coletivamente recriarem-se
na busca por relações mais humanizadas
por um trabalho
que seja mais integrado à vida

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUÇÃO: CARTOGRAMA DO INTERESSE.....	01
Capítulo 1 – PROBLEMATIZAÇÃO	10
1.1 Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho.....	10
1.2 A inserção desta proposta no campo da Saúde Coletiva.....	22
1.3 Objetivos	32
Capítulo 2 – REFERENCIAIS TEÓRICOS	34
2.1 Aportes iniciais: Psicodrama e Análise Institucional.....	34
2.2 Psicodrama: uma psicossociologia crítica.....	41
2.3 Conexões entre Psicodrama e Análise Institucional.....	109
Capítulo 3 - SOBRE O MÉTODO SOCIOPSIODRAMÁTICO: seu nascimento e desenvolvimento.....	126
3.1 Interfaces com a pesquisa-ação.....	128
3.2 Outros espelhos e singularidades	135
3.3 Interfaces com a pesquisa intervenção	139
3.4 Procedimento da pesquisa	158
Capítulo 4 - PROCESSAMENTO/ANÁLISE E AVALIAÇÕES DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO.....	161
Capítulo 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	199

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	203
---------------------------------	-----

ANEXOS

I – Carta de informação aos sujeitos da pesquisa.....	213
II – Termo de consentimento esclarecido.....	214
III – Relato das intervenções.....	215
III a – 1º encontro.....	215
III b – 2º encontro.....	216
III c – 3º encontro.....	218
III d – 4º encontro.....	221
III e – 5º encontro.....	222
III f – 6º encontro.....	224
III g – 7º encontro.....	226
III h – 8º encontro.....	228
III i – Avaliação	231
III j – 9º encontro.....	235
III k – 10º encontro.....	239
III l – 11º encontro.....	242
III m – 12º encontro.....	245
III n – 13º encontro.....	249
III o – Avaliação final	254
III p – Três anos depois.....	260

RESUMO

Esta tese apresenta, como objeto central de investigação, uma proposta de apoio junto a equipes de saúde, abordando a micropolítica das relações que as permeiam e os processos de trabalho que constroem, almejando ampliar seu coeficiente de autonomia e a consciência crítica de suas funções. Articulando conceitos da Análise Institucional ao arcabouço do Psicodrama, o autor utiliza-se da metodologia qualitativa sociopsicodramática para essas intervenções, como também para colocar em xeque esta proposição ao efetivar um processo de pesquisa durante 04 meses junto à uma equipe do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti - Campinas, SP.

ABSTRACT

This thesis presents, as central object of research, a proposal for support from the teams of health, addressing the micropolitics of relations that permeate and working processes that build, expand its targeting coefficient of autonomy and critical awareness of their duties. Articulating concepts of the Institutional Analysis and Psychodrama, the author uses is the qualitative methodology sociopsychodrama for such intervention, but also to put in check this proposition to carry out a research process for 04 months with a team of the Hospital Municipal Dr. Mário Gatti - Campinas, Brazil.

INTRODUÇÃO: CARTOGRAMA DO INTERESSE

O cartograma da construção de qualquer escolha é uma maneira interessante de compor os fatos, de tal forma que facilita, tanto ao escritor quanto ao leitor, ao iluminar a trajetória, compreender a própria escolha.

É o que faço a seguir, restituindo o percurso de meu papel profissional. Este, permeado por inquietações e desafios que deságuam, no presente momento, na forma de novos desassossegos a mover o desejo por explorar visualizadas articulações e pretendidas contribuições, esboçadas no título desta tese.

Assim, em 1981, ainda estudante de psicologia, iniciei meu papel de professor na “Escola do Sítio”, uma escola infantil da rede particular de ensino de Campinas, SP. As concepções pedagógicas estudadas e discutidas em nossas constantes reuniões de equipe, dentre elas a construtivista, mantinham, além de uma interlocução com a prática cotidiana, com outras experiências por mim anteriormente vividas no campo do teatro e da música, mais especificamente no tocante à criação coletiva.

Por trabalharmos, na referida escola, com a idéia de “centro de interesse”, entre outras referências, onde o professor fica atento ao grupo para identificar interesses comuns aos integrantes para que, através dele, possa explorar diferentes atividades rumo aos objetivos perseguidos em cada faixa etária, o aspecto grupal e conceitos a permeá-lo começaram a ser foco de minha atenção.

Simultaneamente, encontravam ressonâncias com meus primeiros contatos com o psicodrama através de um curso introdutório de extensão que na época freqüentei. Hoje, identifico naquele “centro de interesse” primórdios do conceito de tema protagônico que reside no arcabouço psicodramático e que, por reconhecer sua importância, tenho, junto a outros autores, me esforçado por ainda mais desenvolvê-lo (CONTRO, 2000).

No período final daqueles cinco anos e meio, estando já graduado, acumulei, após treinamento e supervisão com a responsável pela área na referida escola, a função de psicólogo. Através de ambos os papéis e sendo integrante de uma equipe, inaugurei também minha participação profissional na textura das instituições.

A finalização dessa experiência se deu como consequência da necessidade de explorar outros contextos, novos desafios. Minha saída foi viabilizada na metade de 1986, quando entrei por concurso, como psicólogo, na Secretaria de Estado da Saúde - SP. Ao me deparar com a demanda de um Centro de Saúde que me solicitava para além do suporte técnico e teórico que havia acumulado na graduação, veio a calhar o curso de especialização em psicodrama que havia iniciado em 85.

Durante o período de quase dez anos, ter trabalhado em centros de saúde, participado da implementação do, naquela época denominado, Ambulatório de Saúde do Trabalhador de Campinas, compor a equipe da prefeitura deste município que iniciou o convênio com o Serviço de Saúde Dr. Cândido Ferreira e coordenado e supervisionado a equipe de saúde mental do Centro de Saúde I de Americana SP, entre outras atividades, ampliaram meus aportes na lida com grupos, equipes e a vivência institucional. O psicodrama instrumentalizou meus atendimentos individuais, grupais e o desenvolvimento de diferentes procedimentos como supervisão e atos ou processos sociodramáticos em diversos espaços da rede de saúde. Mesmo me desligando, como servidor público estadual, no início de 1996, mantive e mantenho atividades nesse setor.

Esses engajamentos todos sempre trouxeram inquietações, dentre outros motivos, por dizerem respeito a tentativas de enfrentamento aos empecilhos que se colocam frente a uma condição saudável de existência. O aprimoramento constante buscado também foi o tempo todo estimulado por meu papel de professor, que, mesmo interrompendo-se no período de especialização e dois anos após, se mantém, agora na seara do psicodrama, até hoje. Dar aulas, supervisionar, orientar trabalhos, participar de bancas examinadoras, coordenar atividades e produzir textos, enfim, todos os pressupostos que envolvem uma carreira docente e seu agregado papel de escritor, pedem uma constante checagem das ferramentas com as quais nos municiamos.

Movido por isso tudo, cumpri os critérios para a transposição das etapas referentes à carreira de psicodramatista (psicodramatista, didata e didata/supervisor) preconizada pela Federação Brasileira de Psicodrama – FEBRAP, entre os quais a elaboração de monografias, sentindo-me estimulado, logo após, a dar continuidade e ampliação a temas sobre os quais havia me debruçado, bem como a outros explorados em artigos para periódicos especializados que, de alguma maneira, dialogavam.

Para a obtenção do título de psicodramatista desenvolvi a monografia “Veias psicodramáticas de um coral cênico” (CONTRO, 1990), onde o relato de cinco anos dessa experiência grupal da qual participei já trazia temas como o da criação coletiva e reflexões que buscavam compreender sua fundamentação teórica, bem como questionamentos sobre aquela prática como um todo. As correlações com a arte frutificaram, ainda, na produção e publicação posterior de um artigo (CONTRO, 1995) e na participação de uma mesa redonda, também publicada (CONTRO, 1997), ambas com o mesmo nome, embora com conteúdos diferenciados: “Psicodrama e arte”.

A pergunta feita na monografia para a obtenção do título de didata foi “O que é aprofundar em psicodrama?” (CONTRO, 1992). Surgiu como tentativa de resposta ao parecer de uma aluna em sala de aula, nos primórdios de seu curso de formação, de que o psicodrama, diferentemente da psicanálise, talvez não oferecesse possibilidades de aprofundamento sobre a *psiquê* humana. Grosso modo, a reflexão posteriormente detalhada que deu origem ao texto foi no sentido de que, ao se considerar o mesmo objeto de pesquisa, o intrapsíquico, o psicodrama encontraria algumas limitações. Contudo, numa retrospectiva do desenvolvimento da proposta psicodramática, coube a observação de que o campo sobre o qual ela se detém, e aí sim oferecendo maiores potencialidades, seria o da interseção entre o individual e o coletivo. Ou seja, a idéia de aprofundamento se dá numa outra direção, no âmbito das relações, ao propiciar o mergulho nas dinâmicas estabelecidas, embora, para isso, necessariamente abarque as estórias e processos individuais. Nessa perspectiva, o intrapsíquico se constitui simultaneamente ao processo interpessoal, erigindo uma sociodinâmica e sociometria interna.

Seguido de outros artigos publicados mais adiante, dentre eles “O psicodrama no cenário contemporâneo” (CONTRO, 1999), defendi nova monografia sob a denominação “Temas protagônicos contemporâneos à luz da concepção de narcisismo”, acima já referendada (2000), para atingir a etapa de didata/supervisor. Nela, pretendi distender o leque da leitura feita sobre nossa sociedade atual, no artigo citado que a precedeu, e refletir sobre as competências e limites do método psicodramático nesse contexto. Realces em aspectos da penumbra de alguns conceitos se deram, assim como pretendidas contribuições. A idéia de denominadores coletivos articulados a diferenciadores individuais permeou essas páginas.

Como visto, nessa espécie de álbum que revela fotos desse percurso, a produção escrita até aquele momento estava e continua marcada pelo interesse na conexão entre os aspectos coletivos e individuais da sociedade que se manifestam nos próprios indivíduos, grupos e instituições.

Novas intervenções então se deram, no começo de 2001, sendo que nalgumas buscou-se o aprimoramento do trabalho em equipe para uma melhoria nas relações entre seus integrantes e os usuários do respectivo serviço. Com o tempo, em face de alguns acontecimentos que relatarei no subtítulo sobre os Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho, o formato e a abrangência dessas inserções foram se modificando e ganhando novas perspectivas. Dentre elas podemos citar que o que antes se centrava primordialmente nas relações entre os membros participantes tomou corpo e passou a incorporar os processos de trabalho por eles desenvolvidos, em torno dos quais, na verdade, as relações se davam.

A prática diária também no consultório particular, seja em psicoterapia individual ou grupal, com casais e famílias, com certeza contribuiu para enfrentar o desafio imposto pela necessidade de aprimorar o refinamento da percepção de dinâmicas relacionais, bem como para a construção de um repertório de alternativas de encaminhamento frente a elas.

Ao mesmo tempo, a vertente de uma implicação de ordem política, no sentido de busca por transformações compreendidas como necessárias, face à nossa realidade social, mostra-se presente, permeando toda essa trajetória.

Portanto, esses fatos e fotos revelados tornam significativos os motivos de meu interesse pela pesquisa do tema sobre o qual estou me detendo. Apesar de se constituírem uns mais relevantes que outros, estão todos imbricados e mutuamente se influenciando. A busca por novos referenciais, que também estimulem meu olhar para as dimensões sociais, nutre a oferta que tenho da psicologia e do psicodrama para a compreensão da inter-relação individual-coletivo pretendida. No entanto, a importância de reconhecer os limites de qualquer arcabouço teórico-prático aqui também se faz presente, de certo modo delimitando, circunscrevendo este social através dos grupos e instituições.

Estes foram os motes que me levaram a buscar a universidade como espaço de troca, como fonte de interlocução com pessoas, informações e reflexões que poderiam nutrir a ampliação pretendida; procurar diálogos com outras referências, mais especificamente novos elementos para compreender os coletivos, os grupos, as instituições.

Nesse sentido, a sociologia passou a ser mirada como possível fonte. Assim sendo, num primeiro momento, busquei o Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas dessa Universidade. Não encontrando muitas possibilidades de estabelecer o intercâmbio entre o individual e o coletivo pretendido, voltei-me para o Departamento de Medicina Preventiva ao vislumbrar existir ressonâncias com o que me movia.

Nessa empreita, o contato inicial deu-se através do papel de aluno especial na pós-graduação nos anos de 2001/2002, nas disciplinas onde a espinha dorsal era constituída pelo arcabouço da Análise Institucional. Alguns de seus conceitos, tais como o de instituição, fundamentado na tríade instituído-instituente-institucionalização, os de implicação, analisador e transversalidade, passaram a dar conta de boa parte de minhas expectativas.

Isso foi possível porque no início de 2001, após seu pós-doutorado em Análise Institucional, realizado na Universidade de Paris 8, a professora Dr^a Solange L'Abbate instituiu na Pós-Graduação em Saúde Coletiva a linha de pesquisa "Análise institucional e Práticas Educacionais" e, a partir daí, passou a orientar alunos de mestrado e doutorado interessados nesta perspectiva, dentre os quais me incluo.

Desde 2001 até o presente momento, a docente vem ministrando, de forma sistemática, disciplinas e seminários abordando várias temáticas no âmbito da AI e da Socianálise. Desse esforço vem resultando a produção de artigos (L'ABBATE, 2003, 2004, 2004a, 2005 e 2005a), dissertações (MALAMAN, 2006; GRANADA, 2004, dentre outros) e teses como as de Sagnol (2006), Silva (2004), Mourão (2006).

Durante o primeiro semestre de 2002 também cursei a disciplina Administração e Planejamento de Saúde que teve por objetivo "propiciar uma reflexão teórica sobre a gestão das organizações de saúde tendo como eixo analítico o poder e seus correlatos (controle/autonomia dos trabalhadores, disputa de interesses/projetos e conflitos)" (CECÍLIO, 2002). Da mesma forma, neste curso entrei em contato com reflexões e autores que abordam os temas grupais/institucionais na área da saúde, agregando-me elementos complementares.

Como se trata, na verdade, de um objetivo sem um ponto finito de chegada, pois cada encontro revela outros horizontes, o novo passo, quase como conseqüência dos anteriores, foi a procura pelo mestrado no departamento citado, mais especificamente na pós-graduação em Saúde Coletiva. Este ato possibilitou o vislumbre de outras interfaces, entre elas as noções de

subjetivação dos processos de trabalho (CAMPOS, 2000a), tecnologias leves (MERHY, CHAKKOUR *et al.*, 1997) e autonomia dos grupos.

Esses intercâmbios todos revelaram identificações quanto à, mais do que desejo, metodologias que pretendem transformar dinâmicas grupais, institucionais e, quiçá, sociais, em mais igualitárias porque democráticas. E assim sendo, o movimento de enfronhar-me por essas trilhas tomou forma de dissertação.

Até então meu projeto de pesquisa estava voltado para o acompanhamento que fazia junto à equipe responsável pela implementação do Orçamento Participativo no município de Campinas – SP. Identificamos, no entanto, minha orientadora e eu, ser mais coerente me referendar nalgum processo com alguma equipe inserida, mais especificamente, no âmbito da saúde, tendo em vista o departamento onde realizava meu mestrado em saúde coletiva.

Foi quando, em 2004, fui convidado pela Coordenadoria de Apoio à Gestão de Pessoal do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti, Campinas SP, para que coordenasse um processo de Supervisão Institucional focando a atividade que estavam desenvolvendo, de apoio às equipes de funcionários, também denominada por eles de Apoio ao Processo de Trabalho. As singularidades referentes ao papel de apoio (em construção), mobilizando emocionalmente e despertando reflexões, foram motivações centrais que, somadas às tensões cotidianas referentes ao trabalho na área da saúde, principalmente em se tratando de um hospital que lida com urgências e emergências, justificavam o tipo de suporte requerido por eles.

Os integrantes dessa equipe constituinte da coordenadoria demandante, em sua maioria, já conhecia minha vivência como psicodramatista, pois alguns deles, inclusive, já haviam sido meus alunos no curso de especialização. Além disso, eu já havia realizado um trabalho voluntário em 2001, por dois ou três meses, no mesmo hospital, com os funcionários da limpeza e da nutrição¹, quando esta equipe estava ainda em formação. Ou seja, já havia entre nós uma vinculação no papel profissional e, de minha parte, implicações suficientes para o aceite. Minha contraproposta foi de que este meu acompanhamento fosse nos moldes de uma pesquisa que, com o consentimento deles, se deu durante todo o segundo semestre de 2004, quinzenalmente.

¹ Intervenções que, como veremos, compuseram o quadro de minhas experiências que agregaram a incorporação da atenção aos processos de trabalho a que acima me referi.

A expectativa da parte daqueles profissionais de que tivessem o trabalho supervisionado pelo método sociopsicodramático foi explicitada, fato este que também encontrou ressonâncias em mim uma vez que o considero com suporte técnico e conceitual para abordar as intersecções entre o individual, grupal e institucional. Alguns conceitos da análise institucional socioanalítica vieram a acrescentar elementos em minha prática e reflexão, como por exemplo, uma atenção maior para com a fase de estruturação do projeto de intervenção, diferenciando encomendas e demandas, assim como realçando implicações que transversalizam os campos de análise e de intervenção. Assim, o método sociopsicodramático ganhou articulações com esta seara, constituindo o caminho que nos guiou nesta empreita.

Contextualizando aquele momento, dentre outros aspectos que relatarei mais detidamente adiante, quero aqui destacar que o processo eleitoral de 2001, para prefeito da cidade de Campinas, tendo sido vencido por uma coligação liderada pelo Partido dos trabalhadores (PT), colocou à frente da Secretaria de Saúde Gastão W. de S. Campos que formalizou uma proposta de atuação nomeada Projeto Paidéia² (CAMPOS, 2000a, 2003 e 2008).

O projeto do novo secretário, por meio de uma concepção ampliada de gestão, tinha por objetivo aumentar o coeficiente de intencionalidades dos sujeitos, articulando as noções de interesse e desejo, bem como potencializar a capacidade reflexiva e de intervenção sobre os fatores externos e internos que os condicionam, entre eles, no processo saúde e doença. Buscava transformar o modelo assistencial e gerencial predominante, estimulando outros arranjos no processo de trabalho das equipes bem como na interação destas com os usuários. E, numa de suas características mais específicas, sendo aquela que em função deste nosso encadeamento mais nos interessa, está a ampliação da prática clínica ao se incluir as dimensões social e subjetiva.

A composição de forças presente neste cenário contribuiu para que a proposta da equipe do hospital me fosse feita, mesmo porque, também lá, em 2001, teve início um processo de análise do trabalho institucional que se estendeu até 2002,³ feito com outros funcionários e conduzido por outros profissionais.

² Paidéia, da Grécia clássica, diz respeito à formação integral do ser humano.

³ Ver Moura, A. H.; Vasconcelos, C. M.; Pasche D. F. *et al.*, 2003, p. 167-185.

Pois bem: simultaneamente, cumpridos os créditos do mestrado meu projeto passou por avaliação dentro desse departamento e, posteriormente, por dois pareceristas externos a essa universidade que endossaram o encaminhamento do projeto de dissertação para que fosse defendido na forma de tese de doutorado. Novos créditos cumpridos, pesquisa realizada e aqui estamos.

A problematização que atravessa essa proposta de intervenção grupal nas instituições de saúde é complexa, por abranger muitas variáveis. Por isso mesmo, mereceu todo um capítulo onde, num primeiro momento, discorro sobre seu surgimento e desenvolvimento: “Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho”.

A seguir, localizo-a no âmbito da Saúde Coletiva mostrando ser este um campo em constante estruturação e que há algum tempo se questiona quanto à predominância dos macro referenciais à lhe subsidiar, abrindo espaço, então, a alternativas nas quais o intercâmbio com o subjetivo se mostra presente: “A inserção desta proposta no campo da Saúde Coletiva”. Sendo assim, justifica-se a oferta que trago ao campo. Finalizo este capítulo delineando os objetivos aos quais esta tese se propõe.

Os “Referenciais Teóricos” em que me baseio são o mote do segundo capítulo. No primeiro tópico ofereço alguns “Aportes Iniciais”, principalmente para localizar o leitor quanto ao tipo de psicodrama de onde falo sempre que a este método me referir durante o texto.

E, por não identificar essa perspectiva da qual me utilizo no enquadre de uma psicossociologia restrita aos aspectos internos de um grupo, promovendo alienação, na historicização feita por alguns autores, me vi na incumbência de contra argumentar na direção de que ela se localiza no âmbito de uma psicossociologia crítica, na linha da interseção entre o individual e o coletivo a que já me referi. É o que faço sob o subtítulo “Psicodrama: uma psicossociologia crítica”.

O desenvolvimento deste último item também se mostrou necessário para fundamentar as articulações entre os dois principais referenciais dos quais me utilizo. Sem se mostrarem como territorialidades coerentes entre si não haveria um por quê de articular alguns conceitos, como já havia feito (CONTRO, 2004), bem como de estabelecer conexões entre outros, como aqui o fiz: “Conexões entre Psicodrama e Análise Institucional”.

O passo adiante foi dado para delinear o método utilizado, tanto na condução do grupo pesquisado quanto na efetivação da pesquisa. Mostrando identificações com a pesquisa-ação crítica (pós Lewin) e com a pesquisa intervenção, caracterizo o “Método Sociopsicodramático”.

Por fim, estão o “Processamento/análise do processo de intervenção”, as “Considerações finais” e as “Referências bibliográficas”.

Nos “Anexos” encontram-se as descrições detalhadas das reuniões e avaliações feitas com a equipe, bem como a documentação exigida para os procedimentos deste tipo de pesquisa.

Capítulo 1

PROBLEMATIZAÇÃO

Em linhas gerais o que aqui queremos discutir é até onde este procedimento, referendado nos aportes práticos e teóricos do Psicodrama e da Análise Institucional, oferece condições de melhoria no cotidiano dos trabalhadores da saúde, crendo que, indiretamente, em caso afirmativo, estaremos contribuindo para o aprimoramento e eficácia dos serviços prestados. De que modo pode servir como proposta que dê conta da ampliação do coeficiente de transversalidade e autonomia, do aumento da consciência crítica de suas funções, da implementação de dinâmicas mais espontâneo-criativas e menos cristalizadas? Como pano de fundo, como o trabalho pode estar mais integrado de modo construtivo e satisfatório no dia-a-dia das pessoas?

São questões desta ordem que dizem respeito a esse tipo de intervenção.

1.1 Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho

Esse trabalho com equipes é fruto da constatação de um momento histórico onde a urdidura social encontra-se esgarçada, entre outras coisas, por desconstruir modelos, ao ter colhido as ineficácias de alguns dos que aí se encontram, mas ao mesmo tempo não conseguindo oferecer alternativas. Mesmo levando em conta que estamos eternamente em construção, sabemos da importância do processo de conserva cultural⁴ a nos referenciar, oferecendo alguns pontos momentâneos de chegada onde seja mais propício recuperar o fôlego, avaliar o trajeto percorrido e por percorrer. Com as críticas que temos feito nesses nossos tempos para superá-las, estamos agenciando as novas formas. Nos encontramos no desafio do instante da criação. Num movimento de para além das formas estabelecidas. Na gestação de trans-formações.

Portanto, o primeiro tipo de problematização que aqui exploraremos diz respeito aos desafios e transformações inerentes a esta proposta.

⁴ Conceito do arcabouço psicodramático que explicitaremos mais adiante.

Trajatória e origens da proposta

Como já dito sucintamente no capítulo introdutório ao considerar a temática central deste trabalho, pelo fato do psicodrama proporcionar instrumentos vigorosos para se lidar com grupos, há bons anos venho deles lançando mão em atos e processos grupais e institucionais de toda ordem. Mais especificamente, de 1989 até os dias de hoje, tenho realizado um trabalho que, há poucos anos atrás, era denominado de Supervisão Institucional, junto a equipes de saúde, escolas, ONG e algumas empresas/instituições.

Também me referi ao fato de que essas intervenções, dependendo do tipo de instituição/organização ou equipe em que se dava, buscava inicialmente a melhor fluidez do trabalho coletivo, centrando-se na melhoria das relações entre seus integrantes e os usuários do respectivo serviço. Num segundo momento, em função da prática desenvolvida, novas perspectivas foram agregadas. Principalmente a que se refere a uma maior atenção aos processos de trabalho inerentes a cada grupo/instituição.

Passo agora a citar algumas delas, resumidamente, como forma de ilustrar os contornos que essa proposta foi adquirindo e que, anos depois, veio a se configurar no mote da pesquisa em questão.

No dia 21 de março de 2001 coordenei, com Sandra Gemma e Adriana Carreira, um ato sociodramático realizado no espaço da Biblioteca Pedro Nava – Mandaqui – Zona Norte de São Paulo (CONTRO, 2004, p. 122-126). Atividade esta inserida dentro da proposta de um “Psicodrama da Ética” que buscava lidar com o tema “a ética dos cidadãos”, promovido pela prefeitura da cidade de São Paulo. O evento como um todo se deu em cento e cinquenta e três trabalhos que aconteceram simultaneamente em noventa e um distritos da cidade, realizado por cerca de setecentos psicodramatistas voluntários, abrangendo em torno de dez mil pessoas.

Ao final, uma das propostas que surgiram dos habitantes daquele bairro, que no início da atividade nem sequer se conheciam, foi de que formassem grupos de trabalho para se organizarem e enfrentarem questões como a reciclagem do lixo e a violência, uma vez que se encontravam desacreditados da vontade política dos governantes para lidar com temas como esses, em função de anos de descaso. Uma outra foi sobre a possibilidade de utilizarem melhor o espaço daquela biblioteca que, afinal de contas, era deles. Esboços de organização popular para o convívio de melhor qualidade.

Também no início de 2001, no contexto descrito onde o PT assumiu o governo municipal, me ofereci, voluntariamente, para colaborar na implementação do processo do Orçamento Participativo (OP), via o método psicodramático. Como este projeto estava ainda muito incipiente, aceitei o convite para, enquanto aguardasse o momento oportuno de seu início, coordenar uma atividade no Hospital Mário Gatti (hospital público municipal de Campinas-SP).

A demanda inicial, trazida por uma das diretoras e pela coordenadora de Apoio à Gestão de Pessoal, foi de que se realizasse algum trabalho grupal com a equipe de Higiene e Limpeza. Segundo elas, estes funcionários demonstravam uma auto-estima muito baixa, entre outros fatores, bastante em função da forma de tratamento dispensada por outros funcionários.

Durante os cerca de cinco ou seis encontros que tivemos, uma cena, representativa de fatos reais ocorridos há alguns anos antes, deixou-nos bastante impressionados. Uma funcionária, nossa protagonista, beirando os sessenta anos, foi acometida por uma doença de pele originada por contágio em situação de trabalho, no hospital. Manchas escuras começaram a lhe cobrir o corpo, seguido de febres e um mal estar constante.

Procurando o serviço médico do próprio local, nos mostrou, cenicamente, a displicência e a não disponibilidade do profissional médico frente ao seu caso. Tendo ficado algumas semanas sem ser atendida – e quando o era não conseguiam um diagnóstico satisfatório – procurou, num ato de desespero, o presidente do hospital.

Chegando até sua ante-sala, perguntou à secretária por ele e ouviu como resposta imediata de que este não se encontrava. No entanto, ouvia-se sua voz. Numa situação limite frente ao descaso, empurrou a secretária e entrou na sala, encontrando lá o presidente. Este reagiu mandando que ela saísse imediatamente. Ela então começou a tirar suas roupas e ficou nua, na única e humilhante forma de conseguir se fazer percebida. Só a partir desse momento é que seu tratamento teve início.

Essa cena confirmou, junto a outras dramatizações e relatos, os sentimentos e percepções de desvalorização que permeavam o grupo.

Outro tema presente foi o descrédito por mudanças positivas, a mesma sensação de outros servidores com os quais tive contato noutros espaços. Parece que nossas instituições sentem a carga de políticas de ações de longo tempo instituídas, viciadas, repetitivas, e que deixam pouco campo de visão para possibilidades instituintes.

Cabe ressaltar que os conflitos entre funcionários novos e antigos também atravessaram nossos encontros, e que, identificadas algumas dessas questões, adotamos como estratégia de encaminhamento — devido à limitação de resoluções práticas frente a alguns desses temas por parte de nosso grupo — a elaboração de uma lista com sugestões levantadas por eles. Com ela e um representante do grupo por eles eleito, nos reunimos com representantes da coordenadoria para que iniciassem uma negociação sobre os aspectos abordados.

Uma segunda encomenda me foi feita, nesse mesmo hospital, desta vez para com a equipe de nutrição, inicialmente com as cozinheiras e copeiras. Um clima muito ruim de trabalho se mostrava, inclusive com ameaças físicas. Os seis encontros que tivemos foram acompanhados por uma representante da coordenadoria (Andrelina A. de L. Pacagnella) para que tivéssemos facilitado o trânsito de questões pertinentes a desenvolvimento ou a qualquer outro procedimento cabível.

Um dos fatos que quero destacar ocorreu ao final de nosso segundo encontro. Apesar de ser nítida a participação e o envolvimento que havia nos integrantes dos grupos da metade para o final do trabalho, eles se mostravam, no início, um tanto receosos e desconfiados. Para além da necessidade natural de um aquecimento e estabelecimento de vínculos numa atividade que se principiava, algo me deixava inquieto. Checando com eles se havia algo naquelas atitudes e olhares iniciais, após um certo silêncio uma delas disse, quase em tom de desabafo: “Olha! Tem colegas nossos que não vêm participar do grupo porque é um grupo com psicólogo. Eles dizem que ninguém tá louco para vir aqui. Depois que a gente vem a gente gosta, porque ninguém tá sendo tratado como louco ...”.

Ótima oportunidade para revermos, e quem sabe reafirmarmos, nosso projeto dramático.⁵ Era um bom momento de nos perguntarmos sobre o para quê estávamos nos reunindo. Já tinham alguns subsídios para avaliar se aquela proposta era ou não interessante para eles, uma vez que a encomenda partiu da direção do hospital. Assim, o fizemos.

Constatando que havia demanda para nossa continuidade, pois relataram que poder conversar sobre o cotidiano de trabalho estava sendo importante, como faríamos com aquelas pessoas que ainda não estavam participando? Como contar a elas que aquele espaço poderia trazer elementos diferentes daqueles presentes nas fantasias criadas, obviamente não do nada,

⁵ Outro conceito sobre o qual nos deteremos. A princípio, fiquemos com a idéia de que se trata do projeto comum que dá sentido ao existir grupal.

mas de um imaginário engendrado já a um bom tempo, oriundo de relações verticalizadas de opressão, desrespeito e de descrédito quanto a mudanças?

Ao solicitar que manifestassem diferentes maneiras de colocar aos outros colegas o que fazíamos ali, depois de algumas sugestões uma primeira idéia se mostrou interessante a todos: éramos um grupo de apoio e não um grupo de psicoterapia. Complementando-a, surgiu outra: éramos um grupo de apoio para o trabalho. Refinando-a, um Grupo de Apoio ao Processo de Trabalho. A denominação coletivamente criada localizou-nos ainda mais em nosso projeto dramático já em andamento. E clareou minhas outras inserções em equipes de trabalho.

Mesmo considerando que aspectos dos procedimentos do cotidiano de atividade já mereciam algum tipo de atenção quando em minhas inserções nesses grupos, como, por exemplo, sobre a relação estabelecida entre trabalhadores e usuários, foi mais claramente a partir desse evento acima citado e do “Psicodrama da Ética” que minhas intervenções passaram a integrar com maior intencionalidade esses propósitos. Dentre eles, a pesquisa sobre a prática diária dos agrupamentos e seus pontos de tensão, suas potencialidades, a serem percebidas, exploradas e encaminhadas a partir da necessidade de cada grupo ou equipe.

Essas ressonâncias foram sentidas, por exemplo, no processo que eu coordenava, e que ainda coordeno atualmente, junto à ONG SOS Adolescente, tendo os primeiros encontros ocorridos em 2000 (CONTRO, 2004, pg. 109). Nesse trabalho são focadas as relações dos integrantes dos diversos segmentos da instituição. Ao mesmo tempo, questões sobre o processo de trabalho, como a estruturação das atividades do dia a dia, formas de funcionamento (periodicidade das reuniões, existência ou não do Conselho Gestor, Planejamento Estratégico ...), são abordadas dentro de um contexto único, ou seja, de uma maneira a considerar sua interdependência.

Ainda outro parâmetro de processo de intervenção nesses moldes: em meu primeiro encontro (início de 2001) com a equipe gestora do Orçamento Participativo (OP) — atividade que se estendeu por quatro anos —, numa cena escolhida e dramatizada por eles fomos nos apropriando melhor das possibilidades de nosso trabalho conjunto. A cena mostrava um representante da equipe tentando passar, numa assembléia com a população, as propostas do que seria o processo do OP. Outro membro da equipe representava uma senhora de sessenta anos, humilde, como uma moradora do bairro presente à reunião.

Ao reclamar que não estava entendendo nada do que “aquele moço” dizia — pois ele estava “fazendo discurso” ao falar “dos cinco dedos da mão do Fernando Henrique”⁶ e ela só queria saber se iriam asfaltar a rua de sua casa ou não —, entre outros retornos que deu em cena, pudemos começar a dar um contorno melhor ao papel dos representantes dessa equipe junto à população, bem como explicitar ao próprio grupo suas contradições, suas diferentes versões frente ao projeto em que estavam se lançando.

No ano de 2003, estimulado por meu contato com a AI e pelas matérias que já freqüentava como aluno especial, iniciei meu mestrado em Saúde Coletiva na Unicamp. A identificação com algumas de suas vertentes se evidenciou por trazerem elementos similares, complementares ou de novas perspectivas para os, então, Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho, desenvolvidos ou em desenvolvimento. Campos, Merhy, Onocko, Cecílio, entre outros, têm refletido sobre – e endossado – essa atenção para com os processos de trabalho. Pregam um cuidado que possa resultar em mais autonomia e na constituição de grupos e indivíduos como sujeitos de suas ações, como veremos.

Assim sendo, não credito ao acaso a denominação que emergiu no grupo com as cozinheiras e copeiras. Sendo um serviço de saúde onde alguns profissionais tinham acesso às concepções preconizadas por esses autores, podemos deduzir que suas idéias transitavam pela cultura institucional, por seu imaginário coletivo, corporificando-se no exercício que fizemos, no grupo com aquelas funcionárias, por meio do título escolhido. Apoio e processo de trabalho são algumas das nomenclaturas recorrentes a expressarem escolhas feitas nos campos da clínica, do planejamento e da gestão, quando nos referimos aos autores citados. Desse modo, a denominação Grupo de Apoio ao Processo de Trabalho é uma maneira de condensar e identificar uma proposta, não pretendendo bradar por nenhuma originalidade, auferir autoria ou demarcar território. Serve-nos como mais um parâmetro para a interlocução com outras práticas e reflexões, buscadas e bem vindas⁷.

⁶ Referência às eleições de 2002 onde o então candidato citado oferecia a imagem dos cinco dedos de sua mão para ilustrar suas cinco propostas centrais: saúde, educação, etc.

⁷ Um diálogo com as concepções do Método da Roda (CAMPOS, 2000a) é bastante pertinente, mas não será objeto direto da investigação em curso. Algumas reflexões aqui presentes, no entanto, terão como pano de fundo as contribuições daí advindas, além do que, sucintamente, descrevemos este método logo a seguir.

Nessas intervenções acima descritas, o método sociopsicodramático, articulado às concepções da Análise Institucional, me permitiram evidenciar questões inerentes ao processo de trabalho específico de cada equipe, bem como estimular o vislumbre de alternativas. Cada grupo desses sabia — mesmo não tendo plena consciência —, melhor do que ninguém, dos pontos de tensão, dos vícios, das repetições, do aprisionamento, das possibilidades, dos caminhos que envolviam seu fazer diário. Muitas vezes, o simples fato de estarem juntos, conversando, encenando, refletindo, se percebendo, permite um espaço/tempo de trocas onde dificuldades vistas inicialmente como individuais se mostram coletivas em função da singularidade do processo de trabalho abordado.

Por vezes como consequência, noutras deliberadamente, buscava-se desenvolver maior grau de autonomia dessas equipes e indivíduos. Em todos esses trabalhos existe o elemento comum de estimular a iniciativa para o estabelecimento de canais de comunicação entre eles e as chefias, quando estas não participam mais diretamente. Nalgumas situações, como a que vivi com os guardas municipais de Campinas SP e a direção do Paço onde estavam lotados (CONTRO, 2006), fui colocado, a pedido dos primeiros, como mediador. Pelo fato do relacionamento entre eles estar bastante comprometido, fez-se necessário a figura de um negociador, de um intermediário entre eles, o que foi a mim delegado. Noutras, onde as relações mostram menor tensão, são escolhidos seus representantes para a manutenção do diálogo estabelecido, reforçando a compreensão de tratar-se de questões que dizem respeito a um coletivo.⁸

Além de pretender dar conta das inter-relações entre os membros de uma equipe, voltadas para processo de trabalho, essa proposição busca checar se as estruturas geradas, se os procedimentos de trabalho em si, se os mecanismos de funcionamento adotados para cumprir a missão a qual a equipe se propõe ou que a ela foi designada, estão cumprindo seus objetivos a contento ou merecem ser revistos.

É nesse sentido que se faz necessário uma interlocução constante com as chefias, com outras equipes que estejam direta ou indiretamente envolvidas com os mesmos propósitos.

⁸ Em 2002 fui contratado como assessor técnico pela prefeitura para desenvolver este trabalho com várias equipes (ascensoristas, guardas, atendentes do serviço 156, Departamento de Parques e Jardins, Defesa Civil, entre outros, além do OP que já estava em andamento).

Nessa trajetória, algumas idéias se fizeram recorrentes: as estruturas também influenciam na micropolítica das relações; os processos de trabalho gerados evidenciam relações de poder, ideologias, ou seja, explicitam a própria equipe ou instituição. Por isso mesmo, não podem ser desconsiderados neste tipo de intervenção.

O processo de trabalho, portanto, é aqui compreendido em sua complexidade reveladora da articulação entre a micropolítica das relações e as estruturas de funcionamento engendradas.

Através dessa denominação (Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho), vejo maior coerência pela busca de uma relação permeada por menor verticalidade entre coordenador e integrantes da equipe, embora a diferenciação de papéis seja necessária para a implementação do projeto comum. Não sendo uma “super-visão” que a todos e a tudo pretensamente abraça e controla, vai na direção da criação coletiva, com foco mais evidente no processo de trabalho.

Podemos também nos perguntar, ainda sobre o papel de coordenador nessa proposta, que decorrências teremos pelo fato de suas intervenções não se restringirem ao grupal e dramático⁹, como descrevemos ter acontecido na situação com os guardas quando me foi solicitado que eu intercedesse por eles fora dali, do contexto de nossas reuniões. Como negociador ou intermediário entre equipes e chefias, ou ainda, de uma maneira mais geral, atuando no sistema composto pela rede de inter-relações e estruturas/procedimentos gerados, podemos considerar que suas ações extrapolam as circunscrições desses contextos, entrando pelo campo institucional de outra maneira.

Trata-se de uma outra forma de atingir o contexto social, uma vez que também o diretor de psicodrama tem as reverberações de seu trabalho para além do dramático e do grupal através dos grupos e indivíduos que deles se beneficiam, através da porosidade entre os contextos (tema que exploraremos a seguir).

Nessa proposta, no entanto, nalguns momentos é o próprio coordenador quem faz o papel de interlocutor. E isso tem razão de ser pelo fato de que neste tipo de processo alguns

⁹ Contexto grupal e contexto dramático são referências metodológicas do psicodrama. Este último busca delinear o espaço onde se dá a co-criação, a fantasia, o “como se”, por meio das cenas, imagens, personagens, característicos da etapa da dramatização. Já o contexto grupal procura circunscrever os acontecimentos que ocupam as etapas de aquecimento e compartilhamento, responsáveis pela preparação para a dramatização e pelo compartilhar sobre os efeitos por ela produzidos.

encaminhamentos, como fruto do que foi elaborado pelo grupo, são conseqüências naturais. Por isso mesmo, denomino por fase de Encaminhamento aquela que se dá após as constatações e contextualizações feitas, após explorarmos os temas ou Tema Protagonístico emergente.¹⁰

Muitas vezes essas etapas não se dão numa seqüência contínua e linear, mas concomitantemente. Em determinados momentos de cada encontro as equipes precisam vislumbrar alternativas sobre as tensões, conflitos, questionamentos, os temas, enfim, sobre os quais se debruçaram. Caso não se estimule que isso ocorra, e este estímulo é atributo do papel do coordenador, corre-se o risco de que o grupo permaneça na impotência das constatações, o que estanca o fluxo criativo. Tenho me pautado, então, pela idéia de ficar atento ao momento em que passamos a esta etapa.

O papel do coordenador, desse modo, pode ter continuidade noutros espaços. Podemos compreendê-lo, talvez, neste caso, mais próximo da figura do ego-auxiliar¹¹, sendo um apoio para que o processo de trabalho – objetivo primordial dessa investigação em questão – se desenvolva da melhor maneira possível, mesmo considerando as diferentes necessidades.¹²

Como coordenador/ego-auxiliar, no sentido que aqui estamos descrevendo, não corre o risco de se envolver mais do que o necessário no processo, tomando partido, direcionando encaminhamentos face às suas próprias ideologias? Não estaria também contribuindo para o

¹⁰ Utilizo aqui alguns conceitos psicodramáticos por compreender que não comprometem a compreensão do texto da parte do leitor não versado neste campo.

¹¹ Ego-auxiliar: a analogia, já clássica, feita para delinear sua constituição e funções, é com a mãe e seu bebê. Ela empresta seu ego a ele para que ele possa se perceber e se desenvolver em seus primeiros meses de vida. Similarmente, o ego-auxiliar vai prestar-se a contribuir na construção do enredo feita pelo do grupo. Por meio de intervenções que cabem a esse membro, cria personagens, apóia-se na teoria e técnicas para realçar os protagonismos, auxiliando o grupo em seus passos.

¹² Campos o denomina por apoiador, contrapondo-se ao supervisor identificado com a hierarquização autoritária e controladora do modelo taylorista de gestão. Buscando complementar outras funções gerenciais, o Apoio Paidéia se propõe a realizar coordenação, planejamento, supervisão e avaliação do trabalho em equipe, mediando as dimensões macro e micro-social. O apoiador, portanto, de maneira interativa, utiliza-se de recursos pedagógicos, políticos e analíticos com esta finalidade de viabilizar a co-gestão para o estabelecimento de compromissos e contratos entre diferentes atores (CAMPOS, 2003).

não desenvolvimento da autonomia dos grupos, uma vez que, ao ser um interlocutor, poderia estar inibindo iniciativas pertinentes aos mesmos?

Comecemos pela ameaça à autonomia. Um dos pressupostos caros a essa idéia, como acima já esboçamos, é o empenho em possibilitar que as equipes/instituições possam ampliar seu coeficiente de transversalidade e autonomia.¹³ Preceito este em harmonia com o da criação coletiva pelo fato de que quem cria se sente, de alguma maneira, responsável por sua obra e, por isso mesmo, mais capacitado e comprometido em elaborar, argumentar, defender os procedimentos co-gestados e que estão sendo sugeridos. Por isso mesmo, se como coordenador/ego-auxiliar estivermos abafando a iniciativa dos grupos, estaremos nos voltando contra objetivos significativos pelos quais estamos trabalhando para atingir.

Não é, entretanto, o que vejo estar acontecendo ou que tenha acontecido. Primeiro porque a construção coletiva, por si só, já é um fator de estímulo à participação de todos. Segundo, que sempre se incentiva ser um representante da equipe a encaminhar as sugestões ou críticas geradas. E quando, numa situação de maior tensão institucional, o pedido vem do próprio grupo para que o coordenador faça dupla com o representante grupal ou que seja o próprio coordenador/ ego-auxiliar a exercer o papel de interlocutor ou mediador, este estará oferecendo um modelo possível que não deixa de contribuir também para com caminhos de construção de maior autonomia.

Quanto ao demasiado envolvimento desse coordenador/ego-auxiliar ou sua sobreimplicação, como descrevem os analistas institucionais, a questão se mostra mais delicada. Se por um lado a fenomenologia e o existencialismo nos dão base de apoio para uma intervenção participativa, e as delimitação dos contextos dramático e grupal oferecem parâmetros mais nítidos para o desempenho de nosso papel, ao percorrer outros espaços esse contorno apresenta-se mais indefinido. Torna-se mais suscetível a ruídos de todo tipo, desde informações que tentam confidenciar-nos nos corredores, em tentativas de cooptação, controle ou sedução, até a exacerbação de nossas próprias e naturais tendenciosidades de todo tipo que podem vir a comprometer o processo. No entanto, adianto que esta questão da subjetividade do coordenador, seja no contexto dramático, grupal ou social, é pressuposto inerente de um tipo de pesquisa que se opõe à neutralidade positivista, como veremos no terceiro capítulo.

¹³ Nos deteremos sobre este conceito mais adiante.

Além disso, não estamos com os grupos todo o tempo, ou seja, muitas outras cenas transcorrem em seu cotidiano sem que estejamos presentes. Por isso tudo, uma alternativa tem sido a tentativa de viabilizar os encontros com o máximo de representantes dos diferentes segmentos que compõem a instituição onde se encontra inserida a equipe, para que os encaminhamentos sejam feitos simultaneamente à sua criação. Ou seja, que não haja a necessidade de intervenção direta do coordenador como ego-auxiliar noutros campos institucionais.

Foi este o procedimento sugerido pelos grupos de atendentes de informação da Prefeitura Municipal de Campinas (serviço popularmente conhecido como 156, por se tratar do número discado pelos usuários). Após alguns encontros, pediram que coordenadora e supervisoras também estivessem presentes, não por estarem atentos, os atendentes, a possíveis sobreimplicações do coordenador, mas por estarem se sentindo mais fortalecidos e confiantes para co-criarem, não mais necessitando de interlocução.

Em muitos casos, no entanto, a presença de pessoas hierarquicamente superiores inibe a participação, o que traz à tona a questão do poder que permeia as relações. Cabe ao coordenador, desse modo, perceber as peculiaridades de cada situação para que possa contribuir na construção coletiva desejada.

No entanto, a realização desse processo com a presença conjunta de todos os segmentos nem sempre é viável, como mostramos nalguns relatos. Nesse caso, reforça-se o cuidado com a implementação de um clima propício no tempo/espço dos encontros, de modo que os desdobramentos para além dele possam retornar, serem socializados e não desconsiderados mesmo quando o próprio grupo não evidencie essa necessidade.

Mas não só os desdobramentos podem causar ruídos. Na verdade, eles antecedem o início de qualquer intervenção. É na tentativa de dar conta desses acontecimentos que tenho articulado os conceitos de encomenda, demanda, implicação e projeto dramático (CONTRO, 2004, p.127-135). Estar atento a eles é imprescindível para que as boas chances de um trabalho mais consistente se efetivem.¹⁴

¹⁴ Em “Solilóquios do diretor: intervenção em um grande grupo” (2006a), proponho uma distinção no conceito psicodramático de Projeto Dramático, onde ele seria antecedido por um Pré-Projeto Dramático, justamente em função de se considerar esses fenômenos, no caso, anteriores à intervenção, mas que, sem dúvida, nela se fazem presentes.

Seja pelas ressonâncias ou antecedentes fora do contexto grupal, seja para manter o aquecimento do grupo no processo em andamento, ou ainda para contemplar a entrada de novos integrantes com o histórico do que foi construído até então, percorrer a trajetória feita desde o início da gestação da proposta, seus desdobramentos, a maneira como se deram os contatos e contratos, até o momento do início da atividade pensada para executá-la, é uma forma de se cartografar o nascimento e o desenvolvimento do projeto em questão até o ponto no qual se encontra e, desse modo, identificar as possíveis diferentes concepções que poderiam colocar em risco a viabilidade do trabalho. Esse cuidado é fundamentado no conceito de restituição, da AI, e no de projeto dramático, do psicodrama.¹⁵

Pelo transcorrido até o momento, portanto, o posicionamento perseguido é o de contratar a composição da equipe mais completa possível a dar corpo aos Grupos de Apoio, para estabelecer o resguardo de um campo com menor número de variáveis. Não sendo realizável, que estejamos atentos aos ruídos para com eles lidar.

Sendo de uma maneira ou outra, há de se convir que a existência de respaldo e legitimidade, da parte daqueles que dirigem a instituição para com o coordenador, se faz necessário. Caso contrário, nem mesmo seríamos chamados para interceder de acordo com o que este tipo de proposta reza. Este aval, no entanto, de nada vale se respaldo e legitimidade não são conquistados simultaneamente junto à própria equipe onde está se realizando o trabalho.

Por sua vez, na oficialidade e fora dela, mais uma vez realço a criação coletiva instrumentalizada pelo psicodrama como fecunda alternativa para os fins almejados. Através dela, os participantes conjuntamente expõem suas dificuldades e concebem opções, não sem conflito, frente aos interesses diferenciados. Ao propiciar e participar desse tempo/espço, desse palco para as questões grupais, o coordenador tem a oportunidade de construir o respaldo, a cumplicidade e a legitimidade necessários.

Cabe ressaltar que num tipo de gestão participativa, como se propõe o Método da Roda (Campos, 2000a), esta questão do respaldo e legitimidade encontra-se contemplada, uma vez que uma intervenção como a que estamos aqui propondo surgiria como deliberação do conjunto do coletivo.

¹⁵ Na parte inicial do capítulo 4 demonstro como o jogo “trem da estória” viabilizou este cartograma fundamentado nesses conceitos.

Outro aspecto peculiar a se considerar sobre o papel do coordenador nessa proposta dos grupos de apoio é o fato de que ele também, mais do que sugere, por vezes mostra a premência por determinados temas a serem abordados.¹⁶ Isso porque grupos como esses, com o foco nos processos de trabalho, são permeados, junto de questões sobre intersubjetividades, por demandas de tempo, resolutividade e cumprimento de tarefas. Portanto, a eleição de uma específica pauta como prioritária muitas vezes segue o fluxo de algumas dessas urgências.¹⁷

Creio ser interessante a frequência constante desses grupos de apoio, funcionando como processo preventivo e não como ato remediador, embora deste modo possa também ser utilizado.

Pelo dito até aqui sobre essa proposta, cabe ainda realçar que se levarmos em conta aquele simples e conhecido discurso que diz passarmos a maior parte de nossas horas, de nossos dias e de nossa vida em função do trabalho e das relações nele envolvidas, creio que já se justifica nos debruçarmos sobre uma intervenção que transita entre os pólos de gravitação da micropolítica das relações e o das estruturas/procedimentos, para que sejam vidas mais humanizadas e prazerosas, para que sejam grupos mais sujeitos de sua própria história.

1.2 A inserção dessa proposta no campo da Saúde Coletiva

Seguindo nossa trajetória, quais as possibilidades de contribuição que os Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho podem oferecer ao campo da Saúde Coletiva? A reflexão aqui feita, grosso modo, busca situar possibilidades de contribuição face as problematizações que se apresentam nesta área (em constante desenvolvimento e abrindo seu leque por diversas perspectivas), principalmente aquelas relacionadas à premência por uma articulação entre os aspectos subjetivos e macro-estruturais.

¹⁶ Campos (2000a, 2003 e 2008) vai designar por Oferta essas proposições que partem do papel do Apoiador, sendo inerente a análise crítica de seus parceiros de relação para que as resoluções sejam compartilhadas.

¹⁷ Guattari: “Convém, com efeito, desconfiar absolutamente das descrições formais que caracterizam os grupos, independente de seu projeto. Os grupos com que lidamos na terapêutica institucional estão vinculados a uma atividade concreta, e não tem nada a ver com aqueles que estão geralmente em causa nas pesquisas ditas de dinâmica de grupo. Vinculados a uma instituição, eles têm de algum modo uma perspectiva, um ponto de vista sobre o mundo, uma ‘missão’ a cumprir” (1987, p. 91).

Alguns impasses e desafios do campo

Vários teóricos já se debruçaram a contento sobre o tema do nascimento e desenvolvimento deste território, não cabendo aqui, portanto, mais uma vez fazê-lo ou reproduzi-los. Vamos apenas realçar os aspectos mais significativos que trouxeram, em face da problematização que estamos configurando.

Dentre esses autores Nunes¹⁸ nos oferece um texto interessante ao estruturar o campo em dimensões a representar suas diferentes formas de manifestação, que se deram mediante os contextos sócio-econômico e político-ideológico onde estavam inseridos, e, mais especificamente, em função das crises epistemológicas, das práticas de saúde e da formação de recursos humanos presentes: “Como um campo de saber e prática”, portanto, a Saúde Coletiva constitui-se como “corrente de pensamento, movimento social e prática teórica” (Idem, p.16).

Nunes comenta sobre a pauta extensa que a saúde coletiva tem abraçado, face aos graves problemas sociais e sanitários com os quais temos nos deparado. Constituída nos limites do biológico e do social, fundamentada na interdisciplinaridade como forma de construir “um conhecimento ampliado da saúde e na multiprofissionalidade como forma de enfrentar a diversidade interna do saber/fazer” (p.19), tem por desafio pensar o geral e o específico, enquanto núcleo e áreas de concentração. Por tarefa, “investigar, compreender e interpretar os determinantes da produção social das doenças e da organização social dos serviços de saúde” (p.19). Como colaboração, “ao introduzir as ciências humanas no campo da saúde, reestrutura as coordenadas desse campo, trazendo para o seu interior as dimensões simbólica, ética e política, o que somente poderá revitalizar o discurso biológico” (p.19-20).

Num ensaio de 1992, Amélia Cohn retoma o texto de Nunes e descreve sua percepção de que há uma limitação neste campo, uma não inovação de questões, reflexões e temáticas.

A primeira tensão sobre a qual se propõe a discutir é sobre as análises que são feitas sobre as políticas de saúde. A predominância de pressupostos de natureza macro-estrutural, oferecidos pelo materialismo dialético, não dá conta de realidades específicas, como por exemplo, a análise institucional organizacional.

Por outro lado, quando se tenta abarcar a articulação das análises dos processos históricos das políticas de saúde (referencial marxista) com as análises

¹⁸ “Saúde Coletiva: história de uma idéia e de um conceito”. Texto mimeografado.

institucionais/organizacionais (referencial não marxista), norteando-se por paradigmas diferentes, temos aqui a segunda tensão. Trata-se, segundo a autora, de um desafio ainda não enfrentado, teórica e metodologicamente, impedindo o avanço da produção de conhecimento na área, na época em que seu texto foi publicado.

Essas duas, por sua vez, seriam permeadas por uma terceira: a produção do conhecimento, ou seja, sua prática política, seria bastante determinada pela estratégia política do movimento, constituindo-se, então, “como um saber militante” (p.100). O predomínio da política sobre o conhecimento, ou, o desenvolvimento do conhecimento como fundamento para as práticas políticas, faria com que se limitasse a amplitude dos horizontes e de novas proposições. Seria a tensão da política na e da saúde coletiva.

Numa articulação entre as anteriores, se configuraria uma quarta tensão. Qual seja, a de atribuir às análises de nível micro um sentido predeterminado pelo macro. Em outras palavras, os atores sociais seriam “tomados como sujeitos sociais coletivos dados à priori” (p.103).

Há que se considerar, por essa perspectiva, a contextualização da produção científica na área. Se antes vivemos uma conjuntura de transição democrática no país, “as atenções agora se voltam para a saúde como direito do cidadão” (p.103). Portanto, se o materialismo histórico foi o referencial predominante utilizado para nortear a categoria analítica do trabalho em saúde, hoje, o conceito de cidadania, por essa mesma via, não pode sê-lo. Assim, segundo a autora, estamos frente ao “desafio de articular os níveis macro e micro de análise” (p.103), gerando uma quinta tensão.

No entanto, essa mesma tensão pode ser vista pela perspectiva de oportunidade de se constituir como “um núcleo de inovação e revitalização da área: a relação ou articulação, no nível analítico, entre trabalho e cidadania” (p.103). Algumas questões poderiam se colocar como modo de expressar essa relação, dentre elas: “quem são esses sujeitos sociais que implementam no cotidiano as políticas e práticas de saúde” (p.103).

Esse diagnóstico de tensões, desafios e impasses na e da saúde coletiva, portanto, historicizado na antiga conjuntura da transição democrática e na sua atual consolidação, aponta na direção da necessidade de que a área atinja sua “conquista da maioria” (p.105). Ou seja, na contemporaneidade, assumir sua especificidade e mostrá-la frente às outras áreas e setores.

Para atingir sua singularidade a autora aponta o caminho de se “conquistar efetiva legitimidade científica e acadêmica” e o da “busca de identidade da área enquanto um campo de conhecimento específico” (p.105). Essa maioridade, por meio da especificidade e identidade, depara-se com dificuldades e complexidades. Entre elas as de

“articular os níveis macro e micro de análise sem que as próprias ciências sociais disponham de metodologia para tanto (...); voltar-se para processos específicos como objeto de análise de forma a apresentarem capacidade explicativa, sem, no entanto, pulverizá-los em suas particularidades, e sem que se detenha no mero nível descritivo” (p.108).

A esses impasses e desafios levantados soma-se o posicionamento de Minayo (1992, p.13-15) quando nos alerta para o fato de que a saúde, inserida na atual complexidade da ordem social, seja como disciplina ou campo, seja por sua simultânea abrangência e peculiaridade, tem na sua pauta a demanda por intercâmbios, empíricos e conceituais, com conhecimentos distintos.¹⁹

Essa necessidade leva à tentativa de ampliar o conceito de saúde para dar conta da “totalidade das relações que contêm e se expressam no cultural”. Minayo realça essa perspectiva sociológica. Esta idéia de cultura, pensada não como um espaço exclusivo de subjetividade,

“amplia e contém as articulações da realidade social (...) abrange uma objetividade com a espessura que tem a vida, por onde passa o econômico, o político, o religioso, o simbólico e o imaginário. Ela é o *locus* onde se articulam os conflitos e as concessões” (p.15).

Trata-se, desse modo, de uma questão, a da Saúde Coletiva, que atravessa o individual e o social, simultaneamente, nos corpos e no imaginário.

¹⁹ Ana Maria Canesqui (1995) e Marcos Ferreira (1995) também se referem à necessidade do campo estar constituído pela inter e transdisciplinaridade.

Noutro texto, Nunes (1995) aborda o pensamento de vários pesquisadores nessa área e, mais especificamente sobre Ferreira, acima referendado, comenta um de seus escritos, dizendo que

“a incorporação pouco crítica do marxismo, como modelo de grandes explicações, pouco concorreu para um desenvolvimento específico para as questões de saúde. Sem dúvida, a crise de explicação gerada até mesmo pela adoção de modelos totalizantes, conduziu os estudiosos a dedicar-se à utilização de quadros conceituais que pudessem trabalhar a subjetividade, a construção de identidades coletivas, as questões culturais, tentando articulá-las às categorias estruturais” (p.56).

Ainda Nunes, noutro artigo (1995a, p.95-113), mais detalhadamente explora a necessidade da interdisciplinaridade no campo da Saúde Coletiva, trazendo um histórico dessa forma de conhecimento e ressaltando sua relevância, entre outras coisas, pelo fato de vários autores terem se debruçado sobre o tema (Piaget, Jupiassu, Minayo) e de que diversos eventos e publicações significativas da área da saúde terem com ele se preocupado.

O aspecto que aqui nos interessa é que Nunes aponta alguns determinantes responsáveis pela dificuldade de implementação de um projeto interdisciplinar. A saber: epistemológicos – as disciplinas se tornam auto suficientes e presas em suas especialidades; institucionais – a separação de cada disciplina num campo administrativo isolado; psicossociológicos – reforçam a separação e tornam as especialidades em fortalezas; culturais – são os obstáculos criados pelas próprias condições que formulam o conhecimento científico, estabelecendo até mesmo uma linguagem somente acessível aos iniciados naquele campo.

Essas dificuldades podem estar presentes – e aqui é o que queremos ressaltar –, por exemplo, no que diz respeito aos processos de trabalho e suas relações com a saúde. O autor coloca que essas relações são teoricamente inquestionáveis, mas deixando de ser tão evidentes em termos concretos. Finaliza, no entanto, reafirmando que, apesar de tarefa árdua e por isso mesmo merecendo empenho, a interdisciplinaridade oferece ganhos recompensadores.

Frente a essas necessidades, Solange L’Abbate (2003, p. 269) afirma que a incorporação do instrumental originário da filosofia e da psicanálise, para municiar a percepção das vontades e desejos dos usuários em sua capacidade de crítica e reação frente ao que estão lhe propondo, valorizou as dimensões do indivíduo e dos pequenos grupos:

“Trata-se, enfim, de perceber, com um outro olhar as relações entre o coletivo e o individual. Trata-se de perceber que, na verdade, elas se constituem em configurações extremamente dinâmicas e mutáveis. São microprocessos num fluxo molecular permanente e contínuo, como diria Félix Guattari (1987), que atravessam o conjunto das atividades humanas, e dentre elas as relacionadas à saúde. (...) as relações entre **o coletivo e o individual**” (o negrito é da autora mas muito aqui nos serve) “constituem-se em analisadores históricos da maior importância para toda a constituição da saúde coletiva e a compreensão do seu campo de saberes e práticas” (p. 270).

A mesma autora observa que, há alguns anos, tem havido um crescimento na produção acadêmica da saúde coletiva de referências a

“categorias como, sujeito, subjetividade e autonomia, seja de um ponto de vista teórico (Minayo, 2001), seja a partir de processos microssociais e/ou micropolíticos que ocorrem no interior das organizações de saúde, tais como: o processo de trabalho como ‘trabalho vivo em ato’ (Merhy, 2002); a relevância das relações entre ‘gestão e subjetividade’ (Campos, 1997), (...) a inter-relação entre as dimensões analítica, pedagógica e da gestão, na construção de um novo modelo de atenção para os serviços de saúde (Campos, 2000)” (Idem, p. 270).

L’Abbate relata ainda que, apesar dos diferentes pressupostos onde se baseiam, esses estudos abrem portas para processos de intervenção por meio da socioanálise (sobre a qual mais à frente explicitaremos) no interior das instituições inseridas no campo da Saúde Coletiva. Assim sendo, aqui já cabe considerar, do mesmo modo, a pertinência dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho em sua inserção neste campo.

No entanto, nos aproximemos um pouco mais de algumas dessas proposições relatadas pela autora, como forma de identificar com mais propriedade alguns aspectos relevantes da problematização sobre a qual estamos nos debruçando, além de tornar possível estabelecer paralelos de afinidade com a proposta dos grupos de apoio.

No final dos anos 80, um grupo de acadêmicos da UNICAMP e servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Campinas - SP começou a prestar suas formulações ao agir e pensar nessa área. Constituiu-se no que ficou denominado pela corrente de pensamento “Em Defesa

da Vida” (CARVALHO, 2002). Suas principais proposições contemplavam as questões inerentes ao processo de trabalho em saúde, acima enunciadas por L’Abbate.

Dentre essas muitas contribuições, destaco, em função da proximidade com o tema por nós abordado, a estratégia de ação, ou, o conhecimento aplicado (traduzido como tecnologia), denominado por tecnologia leve por Merhy (1997). Busca dar conta de abarcar elementos constitutivos das relações intra e interinstitucionais e da micropolítica da organização dos serviços, do processo de trabalho cotidiano onde os jogos de interesse estão presentes (MERHY, 2003). Diferenciando-se das ferramentas – máquinas (aparelho de raios-X, instrumentos para fazer exames de laboratório, etc), ou tecnologias duras e das leve-duras (o saber-fazer estruturado, protocolado e normalizado que referenda o profissional na sua forma de pensar e organizar a atuação nos casos de saúde), a tecnologia leve procura abordar os aspectos intersubjetivos presentes, por exemplo, nos momentos de fala, escuta, interpretações, cumplicidades e responsabilização em torno do projeto comum (MERHY, 2002).

Articulam-se também essas propostas a questões sobre planejamento, quando este, na trilha de Mario Testa, se propõe a desencadear processos e não se centrar necessariamente num ponto de chegada (ONOCKO, 2003, p. 95). Um planejamento ainda como dispositivo²⁰ que desencadeia afloramentos, explorando o conflito das diferenças inerentes à subjetividade dos grupos/instituições, ao se estruturar os projetos e suas ações. Ou seja, planejamento como mediação entre os objetivos, finalidades e a micropolítica das relações, se contrapondo ao “planejamento fetiche, ritualístico, esvaziado de sentido” (p. 29).

No que toca ao tema da necessidade por uma abordagem interdisciplinar para dar conta da complexidade a que se propõe a Saúde Coletiva, Campos (2000), fundamentando-se na teoria de “campo e corpus” proposta por Bourdieu, sugeriu a conformação de campos e núcleos. Este último seria dado pela composição mais específica de um tipo de saber e seu padrão de compromisso com a produção de valores de uso, demarcando, então, a identidade de uma disciplina e prática profissional. Por sua vez, o campo seria o espaço onde os saberes e práticas fariam interlocução (p. 220).

²⁰ “É possível pensar e produzir dispositivos institucionais que favoreçam as forças instituintes, no âmbito dos estabelecimentos de saúde, que mudem o modo de se realizar a política, a organização e a produção de bens de saúde, em estabelecimentos concretos” (MERHY, 2002).

Este referencial nos serve para articular psicodrama e análise institucional quando tomadas no sentido mais amplo do termo disciplina aqui utilizado: “Qualquer ramo do conhecimento (artístico, científico, histórico, etc.)” (FERREIRA: 1999, p. 689), diferindo-se de “conjunto de conhecimento em cada cadeira dum estabelecimento de ensino; matéria de ensino” (Idem).

Sempre levando em conta o cerne de nossa investigação em curso, um realce ainda maior, embora sucinto, merece ser dado sobre a oferta do Método da Roda estruturado por Campos (2000a), referendado pela Teoria Paidéia, já anteriormente visto por nós. Por meio da construção de espaços locais onde se configuram dinâmicas políticas singulares, propõe-se a ser um método para a construção e o funcionamento de coletivos, que trabalha com a simultaneidade entre geração, coleta e análise de informações para, em seguida, usá-las em decisões e ações práticas, por meio da distribuição de tarefas entre os membros de um coletivo (Campos, 2000a, p. 191).

Também se preocupa em reintroduzir a variável sujeito, esquecida pelas escolas de administração: “A reconstrução da Saúde Coletiva passaria por um deslocamento de ênfase: antes fora a doença, depois as estruturas, agora se trataria também de valorizar o fortalecimento de sujeitos individuais e coletivos” (Idem, p. 229).

A saída apontada pelo método é a da co-gestão, da participação coletiva, da co-responsabilização, da atenção ao prazer e desejo do trabalhador, articulado às necessidades institucionais, definidas, por sua vez, por compromissos viabilizados por contratos, onde o si mesmo contribua com sua parte para os encaminhamentos, decisões, processos de trabalho: “Processos de interprodução de necessidades, mediante negociação e luta entre os distintos interesses” (Idem, p. 137). Daqui depreende-se a noção de autonomia apregoada e perseguida, sendo a mesma que me orienta como objetivo a ser atingido por meio dos grupos de apoio: “capacidade de compreender e de agir sobre si mesmo e sobre o contexto, estabelecendo compromissos e contratos com desejo, interesse e valores de outros sujeitos” (CAMPOS, 2008). Nunca, portanto, uma autonomia unilateral e total mas inter-relacional e graduada, muito próxima da idéia de espontaneidade postulada pelo psicodrama, sendo que esta última atrela-se, também, à noção de criatividade.

Trata-se de um dispositivo de intervenção, a roda, constituído de diversos pressupostos que, como dissemos, não os exploraremos todos em função de não ser este nosso objetivo. Por

sua vez, o papel de apoiador constitutivo desta proposta já foi anteriormente por nós referendado, sendo que essas diferentes nomenclaturas (apoiador institucional e coordenador) semelhantemente buscam romper com uma pseudoneutralidade, passividade ou ingerência.

Uma diferença, talvez sutil, no entanto, pode estar presente. Enquanto numa temos um coordenador para o grupo de apoio, noutra temos um apoiador. Será que não seríamos mais coerentes com a idéia de ampliação do coeficiente de transversalidade e autonomia se estimulássemos que o próprio grupo se servisse de apoio, tendo alguém coordenando, ao invés de centrarmos esse suporte na figura de um apoiador? Aqui, com certeza, temos de considerar questões pertinentes à autonomia, responsabilidade, liberdade, controle e poder, buscando os múltiplos arranjos singulares a cada situação e à sua viabilidade, para pensarmos numa forma ou outra.

Ainda, o Grupo de Apoio tem acontecido sempre com a presença de um coordenador externo, enquanto que o Método da Roda admite as duas possibilidades (ser alguém do próprio grupo também), embora considere que ter um apoiador de fora amplie o leque de ofertas de trabalho (CAMPOS, 2000a, p. 186).

Uma outra mais recente proposta, totalmente inserida nos anseios que as anteriores defendem, diz respeito ao dispositivo do Humaniza SUS (política de humanização do Ministério da Saúde).²¹ Afasta-se de corporativismos que desvitalizam o prazer pelo labor e coloca a humanização como estratégia política, acreditando que as redes de co-gestão é que aumentam o poder do trabalhador no cotidiano das organizações e funciona como prevenção à sua saúde.

Portanto, em termos da problematização onde se insere esta tese, nestas propostas todas estamos lidando com o fenômeno da constituição e funcionamento dos grupos/equipes, ou, a organização de coletivos, como diz Campos. Consideremos esses coletivos representados por uma tessitura vincular oriunda a partir dos membros que o compõem e obra que produzem; de seus diferentes modos de discurso, de sua micro-política e das estruturas que geram, não de forma dissociada. Pois bem: um emaranhado de fios que se entrecruzam, ocasionando um permanente jogo de forças, fruto dos diversos interesses desses atores. Sabemos que essa textura, quando predominada por incongruências a gerar desencontros, desarticulações,

²¹ Ver Barros, M. E. B. e Santos-Filho, S. B. (Org.) **Trabalhador da saúde: muito prazer! – Protagonismo dos trabalhadores na gestão do trabalho em saúde.** Ijuí – R. S., Editora Unijuí, 2007.

conseqüentemente ocasiona sofrimento, alienação, aproximando o grupo/instituição de seu estado de objeto. Além do mais, a própria singularidade do trabalho em saúde, por lidar com a impotência humana, a morte e a dor, já justificam sua necessidade de se servir de apoio, formação e constante reflexão.

Assim, como uma das premências para que esse desafio possa ser contemplado e enfrentado com condições de superação, tanto em termos de prática quanto de conhecimentos gerados, coloca-se o tempo/espaço constituído por atividades grupais/institucionais, âmbito de uma psicossociologia que se coloca de modo crítico.²²

Não é a toa, creio, que constatamos haver renovados esforços na implementação e desenvolvimento de atos e processos grupais fundamentados em pressupostos que lhes sirvam como boa base de sustentação. Tal feito justifica-se não só pela obviedade de que o trabalho de grupo pode atingir um número maior de pessoas, mas principalmente, a meu ver, pelo fato de que agrega possibilidades de explorar aspectos que quando numa relação entre apenas duas pessoas encontramos maiores dificuldades de fazê-lo. Trata-se de uma gama maior e mais diversificada de representações vinculares, que podem melhor municiar-nos oferecendo múltiplas referências e elementos, onde nos apoiamos para atingir os objetivos perseguidos em função de cada projeto em torno do qual se reúnem os integrantes.

Como decorrência, o grupo mostra-se como caixa de ressonância mais potente onde as questões trazidas reverberam com maior intensidade, facilitando a identificação e apropriação, da parte de todos, dos temas prioritários. Desse modo, na peculiaridade da proposta dos grupos de apoio aqui considerada, o campo de compreensão se volta para a interface entre o contexto grupal e o institucional. Como estamos habitando o campo de uma saúde que se pretende coletiva (bastante em função das influências sofridas pelas ciências sociais), ao mesmo tempo em que almejando a ampliação dos horizontes da clínica, os grupos, as equipes, as instituições, da maneira como aqui os estamos concebendo, caracterizam-se como espaços significativos onde a confluência entre os micro e os macro fatores pode ser percebida.

Mostra-se, então, a relevância de trabalhos desse tipo nessa área, onde os profissionais, além de toda sorte de técnica necessária a fundamentar-lhes em seus procedimentos, carecem de apoio para que possam, mais do que apenas suportar ou conviver, se sentirem mais fortalecidos para lidarem com as situações cotidianas. As formas de manifestação de

²² Este tema será explorado mais adiante.

subjetividades necessitam de um tempo/espço para que possam se configurar e serem apreendidas por parte daqueles que as produzem, e que possam, assim, de maneira mais apropriada, delas se instrumentalizarem em benefício de si mesmo, do próprio grupo/equipe e dos usuários que desfrutam dos serviços.

Todo processo de trabalho implica em relações. Ou seja, cuidar delas, tendo como foco esse processo, torna-se imprescindível. Os contextos sociais e institucionais, concretizados nos grupos, nas equipes, carecem de maior coeficiente de liberdade e autonomia, onde os indivíduos possam se sentir sujeitos porque agentes de suas escolhas rumo a padrões mais saudáveis de existência.

Portanto, frente aos impasses e tensões inerentes ao campo da Saúde Coletiva em nossa contemporaneidade, justifica-se a reflexão sobre as potencialidades oferecidas pela psicossociologia crítica, mais especificamente por meio do psicodrama em suas articulações com a análise institucional, a embasar a proposta aqui apresentada dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho.

1.3 Objetivos

Enquanto **objetivo geral** a pesquisa realizada buscou delinear limites e potencialidades que emergem numa intervenção processual junto a uma equipe constituída numa instituição de saúde.

Três **objetivos específicos**, no entanto, permeiam essas páginas e foram se constituindo a medida em que o trabalho foi se desenvolvendo. O **primeiro** diz respeito a sinalizar a oferta que, somando-se às já existentes, o referencial psicodramático pode trazer ao campo da saúde coletiva, enquanto método para se lidar com as, na verdade falsas, dicotomias entre macro e micro compreensões dos fenômenos sobre os quais ela se debruça.

Como **segundo** e diretamente relacionado ao primeiro, contra argumentar em relação às críticas de que este referencial (tomado como proposta única e indiferenciada, mas que, como veremos, trata-se de um universo com inúmeras divergências intrínsecas) se enquadra no bojo de uma psicossociologia restrita aos aspectos internos de um grupo. Pretendo demonstrar que ele, partindo do tipo de psicodrama de que me utilizo, se posiciona de modo crítico e contempla uma visão que alcança, além dos grupos, o institucional e o social.

Por **último**, evidenciar que uma intervenção de apoio ao processo de trabalho em saúde se potencializa quando à metodologia psicodramática se articulam conceitos da Análise Institucional e da Socioanálise.

Capítulo 2

REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 Aportes iniciais: Psicodrama e Análise Institucional

Pelo fato de existir extensa bibliografia tanto a respeito do Psicodrama quanto da Análise Institucional, não nos deteremos aqui detalhadamente sobre estas duas proposições. A princípio, teceremos apenas algumas considerações sobre a vertente psicodramática de onde falo, sempre que a ela me referir no texto, tendo em vista que existem algumas, diferenciadas umas das outras. A seguir, ofereço breves referências sobre a AI.

Assim, pretendo localizar o leitor na institucionalização histórico-político-epistemológica do psicodrama em nosso país, também para sinalizar que ela esteve intrinsecamente permeada pelo mundo do trabalho, da saúde e das relações sociais, campos que dialogam fortemente nesta proposta de investigação.

Mesmo assim, não vejo necessidade de explanar detalhadamente uma vez que também temos estudos que, de diferentes modos, dão conta deste assunto (MOTTA, 2005 e 2008; SILVA, 2008; MALAQUIAS, 2007; CUNHA, DORNA e RODRIGUES, 2006; PAMPLONA DA COSTA, 2001, entre outros).

Longe de uma busca por precursores, por considerar que a história não se restringe a nomes, dados ou fatos circunscritos, mas a linhas e fluxos que se conformam em determinados períodos, encontramos registros de que o sociólogo Alberto Guerreiro Ramos, que entre 1943 e 1944 ministrava cursos de sociologia para médicos puericulturistas, conduziu, na cidade do Rio de Janeiro, em 1949, um seminário sobre Psicoterapia de Grupo, Sociodrama e Psicodrama no Instituto Nacional do Negro (órgão do Teatro Experimental do Negro – TEN), tendo dirigido, num esforço de conhecimento autodidata, psicodramas, sociodramas e ministrado aulas sobre o assunto (MOTTA, 2008, p. 26). Observe-se que, àquela época, “um negro brasileiro, sociólogo, recomendava à UNESCO utilizar o psicodrama como metodologia para o tratamento dos problemas provenientes das relações sociais” (MALAQUIAS, 2007, p. 33).

Este baiano radicado no Rio, além de escrever em três números do jornal “Quilombo”²³ sobre Gruposoterapia, Psicodrama e Sociodrama, realizou trabalhos “os quais deram categoria sociológica ao problema da mortalidade infantil. Foi co-autor de pesquisas e estudos sociológicos no Brasil entre 1940 e 1949” (Idem, p. 35).

Elegeu-se deputado federal em 1964, foi cassado e se mudou para os EUA, tendo sido professor visitante da Universidade do Sul da Califórnia. Faleceu em 1982, no Brasil, um ano depois de retornar. (MOTTA, 2008, p. 28)

Este psicodrama, fruto do contato com publicações morenianas, até onde temos conhecimento, veio pela vertente da sociologia, da saúde e como metodologia para se lidar com conflitos das relações sociais.

A partir de 1950, quando Moreno participou do 1^o Congresso Mundial de Psiquiatria em Paris, o psicodrama foi introduzido na França, pelo próprio Moreno e por médicos e psicanalistas que com ele aprenderam, entre eles Anne Ancelin Schutzenberger. Lá se constituiu um tipo de psicodrama por meio da articulação das idéias morenianas com as de Freud e a dinâmica de grupo de Kurt Lewin.

Esse segmento aportou aqui quando Pierre Weil, psicólogo belga radicado no Brasil, recebeu um convite em 1958 para a criação do DOT (Departamento de Orientação e Treinamento do Banco da Lavoura de MG, atual Banco Real). Para a efetivação dessa empreita foi à França e conheceu Anne Ancelin, que de 1960 a 1965 veio ao Brasil com regularidade para completar a formação de Weil e iniciar a de outros brasileiros. Em 1963 Moreno denomina esta visão psicodramática de Psicodrama Triádico (Freud, Lewin e Moreno). (MOTTA, 2008, p. 33)

O DOT teve vida até 1968, ano do AI-5, quando foi fechado: “Todos os arquivos dos trabalhos com psicodrama foram queimados.”²⁴ Apesar deste ato autoritário, fruto daqueles tempos sombrios onde qualquer reunião grupal era motivo de intervenção militar, enquanto este departamento sobreviveu incentivou pesquisas e publicações e deu espaço à psicologia no mundo do trabalho. Utilizando o Psicodrama Triádico como abordagem predominante, os pesquisadores municiaram-se da sociometria nalgumas de suas pesquisas.

²³ Criado e publicado pelo TEN, de 1948 a 1950. A Editora 34, em 2003, editou um fac-símile contendo, na íntegra, os dez números publicados.

²⁴ Testemunho de Pierre Weil em Motta, 2008, p. 35.

Ou seja, essa perspectiva psicodramática veio pela porta das relações de trabalho. Mesmo não sendo a que me fundamenta com seus pressupostos, não deixa de ser significativo este fato uma vez que a tese aqui em questão trata, como dissemos, de uma intervenção no território das relações sociais, dos processos de trabalho e, mais especificamente, em saúde. Ou seja, há precedentes históricos interessantes.

Outra vertente, na década de 60, no estado de São Paulo e que se disseminou pelo Brasil, esteve mais voltada inicialmente aos hospitais públicos e alguns consultórios particulares. Deveu-se a iniciativas de psicólogos e médicos psiquiatras (em sua maioria) que buscavam alternativas para o trabalho em grupo.²⁵ Como decorrência, em 1968 houve o convite ao colombiano Jaime Rojas-Bermudes, radicado na Argentina²⁶ e discípulo de Moreno, para que aqui desenvolvesse a formação de psicodramatistas. Constitui-se, então, o Grupo de Estudos de Psicodrama de São Paulo (GEPSP).

O impulso dado ao psicodrama foi grande a tal ponto que Moreno delegou a organização do V Congresso Internacional de Psicodrama aos brasileiros, tendo este se efetivado em 1970, no Masp, São Paulo.

Embora mantendo a dramatização como característica peculiar, tanto o psicodrama vindo da França quanto este vindo da Argentina já sofriam mutações em relação ao psicodrama moreniano, como vimos no caso do Psicodrama Triádico.

O bermudiano, por sua vez, como ficou conhecido, com o tempo foi caracterizando suas concepções na denominada Teoria do Núcleo do Eu. Grosso modo, tem como pontos de partida, além de idéias morenianas e de Pichón-Rivière, a fisiologia, a embriologia, a etologia, a anatomia, a psicologia evolutiva, a psicologia social, autores da neurociência, da psiquiatria e da psicanálise. Lida com o conceito de papéis psicossomáticos (ingeridor, defecador e urinador), buscando causas para os efeitos de sofrimento. Para tanto, estrutura uma teoria da personalidade, do desenvolvimento e, conseqüentemente, uma psicopatologia para identificar o que está fora desses parâmetros estabelecidos.²⁷

²⁵ Como já dito, a bibliografia indicada dá conta deste levantamento sobre os profissionais que se mobilizaram, de diferentes maneiras, nessa direção.

²⁶ Sobre a chegada do psicodrama na Argentina, ver Pamplona, 2001. p. 14-17.

²⁷ Ver Isabel R. B. Barbosa *et al.* in Fleury, H. *et al.* (Org.) “Psicodrama e neurociência”, São Paulo, Ágora, 2008, p. 49-76.

Retomando nosso fluxo histórico, logo após o congresso de 1970 uma crise no GEPS, que já vinha se anunciando, eclodiu, colocando, de um lado, profissionais fiéis a Bermudes, que fundaram a Associação Brasileira de Psicodrama e Sociodrama (ABPS) e, de outro, seus opositores, que organizaram a Sociedade de Psicodrama de São Paulo (SOPSP), ambas de outubro a dezembro de 1970. Não encontrando espaço de participação para sua proposta de psicodrama pedagógico num meio composto, basicamente, por médicos, homens e psicoterapeutas, Marisa Greeb associou-se à educadora Argentina Maria Alicia Romana e fundaram, também em São Paulo, em 1971, a instituição *Role Playing*.

Nova linha deste processo foi a vinda de outro psicodramatista argentino, Dalmiro Bustos, a partir de 1975, trazendo um resgate do que, em parte, considero constituir elementos mais alvissareiros da proposição moreniana: os fundamentados no tripé teoria dos papéis, espontaneidade-criatividade e na sociometria, como modo de instrumentalizar as intervenções e seu processamento.

O ano de 1976 foi marcado pela criação da Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP), como esforço para aglutinar uma fragmentação que ameaçava o desenvolvimento do movimento nacional. A partir dessa institucionalização muitas outras federadas frutificaram pelo país. A expansão possibilitada parece que foi a custo de um “fechamento sobre si mesma” para sobreviver, refletindo a sociedade temerosa da época (MOTTA, 2008, p. 52), ou sugerindo uma “‘prevenção controladora’ quanto a tudo que possa soar a exterioridade disruptiva” (CUNHA, DORNA e RODRIGUES, 2006, p. 70).

Décadas depois, na complexidade desse nosso mundo contemporâneo, o psicodrama ainda mais se diversificou (CONTRO, 2004, p. 21-27), como consequência de sua busca constante por se disponibilizar como referencial mais eficaz na suplementação do já conhecido. Com esse mote, a Multiplicação Dramática, o Play Back Theatre, o movimento pelo Teatro Espontâneo como proposta de um resgate às origens e o Teatro de Criação, são alguns representantes deste leque que se abriu.

Neste cenário dinâmico posto até o início do século XXI, uma transversalidade significativa ao propósito em questão o tempo todo se insinua. Diz respeito a um conflito inerente à constituição do psicodrama, qual seja se confirmar como prática sócio-política revolucionária ou ter seu desenvolvimento como sendo marcado pela reterritorialização no âmbito da clínica e da especialização.

As constatações feitas até então sinalizam que ele surgiu nos espaços públicos e daí se restringiu aos consultórios, treinamentos e salas de aula. O conflito estaria, desse modo, resolvido.

No entanto, vejo e penso que ele ainda se faz presente, inclusive na própria frustração tornada insatisfação da parte de quem identifica os rumos tomados.

Parece-me que nesses novos tempos onde as macro teorizações e os macro sistemas não dão conta de refletir a sociedade como um todo, não seria a proposta psicodramática exceção.

Então, no alcance de sua potência e na singularidade do momento, a abordagem de temas sociais como a violência, a ética e a cidadania, questões relativas à AIDs, entre outras, têm sido sociopsicodramas²⁸ desenvolvidos junto a pequenos e grandes grupos, empresas, instituições, comunidades:

“embora o psicodrama, predominantemente, se tenha reterritorializado em um conjunto de saberes e práticas com finalidades especializadas, continua a ser, talvez, o dispositivo *psi* mais atuante na abordagem de problemáticas sociopolíticas do presente (...). Neste último aspecto, ele eventualmente reativa uma linha solta da memória, ou seja, sua longínqua gênese social moreniana, ligada ao espaço das ruas.” (CUNHA, DORNA e RODRIGUES, 2006, p. 72).

Mesmo no âmbito da clínica, ao se fazer a opção pela metodologia do protagonismo (como veremos mais adiante), o social é inevitavelmente contemplado quando caminhamos pela representatividade coletiva que habita as dores e alegrias do indivíduo, este emergente do contexto social e que a ele retorna.

²⁸ O Psicodrama, enquanto método, tem mais similaridades do que diferenciações em relação ao Sociodrama, pois são perspectivas intrinsecamente complementares: lidam com o drama humano ora objetivando o subjetivo, ora subjetivando a realidade objetiva, como veremos em nossa pesquisa. Singularizam-se por uma questão de foco: enquanto o método psicodramático almeja o desenvolvimento dos indivíduos em suas relações, o sociodramático se detém sobre temas que habitam os grupos, instituições e comunidades, ou seja, geralmente grupos previamente constituídos a solicitar a intervenção de um agente externo. Denominarmos por sociopsicodrama, portanto, é um modo de contemplar esta articulação entre o individual e o coletivo que se faz presente o tempo todo.

Portanto, entendo que esta aparente contradição entre o individual e o coletivo se esvai quando, na verdade, trata-se, não de pólos opostos mas, de componentes inerentes e permanentes que se articulam no processo da vida, conexão esta que nos cabe da melhor forma possível administrar.

Exponho ainda dois últimos acontecimentos recentes na história do psicodrama no Brasil como modo de espelhar esta última reflexão feita.

Um deles já anteriormente descrito, quando no começo de 2001 se deu um sociopsicodrama na cidade de São Paulo com o intuito de se abordar o tema “a ética dos cidadãos”, fruto de um convite feito a psicodramatista Marisa Greeb, pela prefeita então eleita, Marta Suplicy, para que coordenasse o evento. Convite este estendido aos psicodramatistas de todo o país, com o apoio da FEBRAP, para dar conta de, voluntariamente, cobrir o maior número de espaços possíveis.

As repercussões foram muitas e positivas, da parte da população que participou, mas também sofreu ataques de ironia da parte de alguns meios de comunicação (CUNHA, DORNA e RODRIGUES, 2006, p. 70-72; CESARINO, 2001). O que aqui mais nos interessa, no entanto, é que essa macro intervenção de algum modo reascendeu a fagulha:

“será possível uma arte de governar que lance mão do dispositivo psicodramático com vistas a algo diverso de um espetáculo momentâneo, articulando-o, efetiva e cotidianamente, a transformações institucionais radicalmente democráticas?” (CUNHA, DORNA e RODRIGUES, 2006, p. 72-73)

Alguns anos depois, lidamos com a frustração: “a questão talvez já tenha sido respondida. E não, infelizmente, da maneira que desejaríamos. Cumpre, pois, inventar novas armas” (Idem, p. 73).

Não deixo de alimentar o desejo por transformações da macro estrutura. A utopia é um modo de denunciar a insatisfação do presente. No entanto, a “arma” psicodramática, me parece, até então, atinge distancias menores mas não irrelevantes, como também afirmam as autoras citadas.

E é na esteira desse pensamento que descrevemos nosso último fato. Dentre as inumeráveis experiências sociopsicodramáticas já realizadas ou em andamento,²⁹ destaco a que tem acontecido, de agosto de 2003 até os dias de hoje, no Centro Cultural São Paulo – SP, justamente por ser filha do “megapsicodrama da cidade”, como ficou conhecida a intervenção de 21 de março de 2001.

Também aqui não vamos nos estender pois já há alguns registros que podem ser pesquisados (MASCARENHAS, 2008; MOTTA, 2008, p. 118-124; DAVOLI, 2006). Apenas contar que todos os sábados pela manhã, no mesmo local e horário, se dão sessões abertas de sociopsicodrama público, dirigidas por coordenadores que se alternam, a cada dia, na função. Há uma participação, em média, de 100 pessoas por encontro, compondo uma grande heterogeneidade.

Assim, nesses dois últimos acontecimentos vejo estampada a reflexão trazida: o psicodrama, até este início do século XXI, ao menos, não se sustenta como dispositivo para a efetivação, por exemplo, do governo de uma cidade. Mas se mantém com vivacidade viabilizando um espaço de encontro onde seus moradores podem trazer suas questões. Como a pretensão por transformações mais estruturais é bom que continue sendo sempre desejada, creio que essas idas e vindas constituem a lógica do próprio fluxo histórico em constante vir a ser.

Desse modo, tendo percorrido esta sucinta trajetória das propostas psicodramáticas que circulam pelo território brasileiro, creio ter dados alguns indícios sobre minha identificação e escolha, sobre o tipo de corda bamba permanente entre o individual e o coletivo em que me sustento e de onde falo sempre que a ela me referir nesta investigação em pauta. Seja na clínica particular, com uma equipe que trabalha com moradores de rua, num hospital ou com executivos de uma empresa, a proposta de criação coletiva se sustenta quando fundamentada em princípios teóricos, filosóficos e metodológicos, alguns dos quais apresentarei logo a seguir e outros no decorrer deste trabalho, principalmente no capítulo denominado Sobre o Método Sociopsicodramático.

Antes, porém, vejamos um pouco sobre a Análise Institucional.

²⁹ Uma delas, ainda em andamento, acontece no Daimon (Centro de Estudos do Relacionamento), em São Paulo, onde desde 1984 realiza-se sessões abertas de psicodrama. Ver Motta, 2008, p. 110-117.

Ela emerge na França, no começo dos anos 60, fruto de movimentos que lutavam pela criação de novos modos de existência. Dentre eles, a Psicoterapia Institucional, a Pedagogia Institucional e a Psicossociologia. Dessas fontes, suas antecessoras desde a década de 40 (L'ABBATE, 2004), do diálogo crítico com o marxismo, a sociologia, a pedagogia, a filosofia do direito, a psicanálise, entre outras, constituiu-se a AI. Almejando ultrapassar as circunscrições de suas práticas precedentes, no entanto, “não é propriamente uma teoria científica, mas, sim, bem mais, o enunciado progressivo de um percurso de teorização” (ARDOINO e LOURAU, 2003, p. 17).

René Lourau, Georges Lapassade e Félix Guattari são autores significativos desta trajetória. Os dois primeiros são reconhecidos como vinculados a AI e a Socianálise (seu instrumento de operacionalização; conjunto de dispositivos de intervenção para analisar coletivamente uma situação coletiva), de tradição dialética, sendo que Guattari, associado a Gilles Deleuze e fundamentando-se noutros filósofos da diferença, é identificado com a Esquizoanálise (Rodrigues, 1993 *apud* L'ABBATE, 2004).

No Brasil a AI ganhou adeptos na metade final dos anos 70. Dentre outras formas de influências e intercâmbio, os departamentos das universidades daqui se responsabilizaram pela vinda de Lapassade, Lourau e Guattari, havendo, como decorrência, um estímulo para intervenções deste tipo e uma renovação das publicações nessa área em solo brasileiro.

Provocar a análise e desarranjar o instituído são seus objetivos essenciais. Para tanto, apóia-se em conceitos como os de implicação, instituído-instituinte-institucionalização, analisador, encomendas e demandas.

Como nas páginas e capítulos seguintes outras vezes nos remeteremos de modo mais específico a seus postulados e práticas, passemos ao tópico seguinte.

2.2 Psicodrama: uma psicossociologia crítica

Cabem aqui algumas observações quanta à tese de que a proposta psicodramática se insere no âmbito de uma psicossociologia que se restringe aos aspectos internos de um grupo, postulada por alguns autores, como veremos. Na verdade, acredito ser esta uma questão central deste texto, uma vez que, caso tenhamos confirmada essa premissa, a teoria que subsidia os Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho terá que ser revista, pois, como lidar

com a micro-política das relações de uma equipe sem levar em conta os aspectos institucionais que a atravessam?

Por sua vez, dizer que necessitaria ser revista deve-se ao fato de que, neste tipo de trabalho que tenho desenvolvido, a teoria e a prática psicodramática, em interlocuções com a Análise Institucional, é que me oferece instrumentos para percorrer os caminhos almejados.³⁰

Assim, afirmar que o psicodrama está inserido dentro daquela visão das psicossociologias que se restringem às fronteiras grupais, mostra-se contraditório com o psicodrama de onde falo e com a prática que tenho desenvolvido, uma vez que os grupos atingidos por esse tipo de proposta, como veremos na pesquisa aqui desenvolvida, alcançam a amplitude de leitura que vai para além de seus limites, possibilitando, claro que não em todas as situações, interferências e transformações no campo institucional.

Vejamos, neste tópico, como abordamos teoricamente essa contradição entre a afirmação feita e a proposta psicodramática. Mais adiante, nos referendaremos sobre a prática da pesquisa que, do mesmo modo, nos oferecerão subsídios para nossa contra argumentação. Contextualizemos então essas críticas para nos localizarmos de onde partiram.

Esta concepção do que seria uma psicossociologia, ou psicologia dos pequenos grupos, surgiu a partir da percepção de que o taylorismo (racionalização e burocratização da produção) não estava dando conta do “bom rendimento” prometido, uma vez que inseria o operário num “sistema de relações sociais impessoais e frustrantes” (MOURA, 1995, p. 45). A humanização das relações passou então a ser buscada, também, no contexto empresarial. Lapassade (1977, p. 87) relatou como sendo a primeira intervenção psicossociológica a que foi feita por Kurt Lewin, por volta de 1943, a mesma que inaugurou o campo da “pesquisa ativa” ou da pesquisa-ação.

³⁰ Aliás, não se trata de um tipo de complementaridade, entre um e outro arcabouço, onde a Análise Institucional vai servir para cobrir lacunas que o Psicodrama necessita que sejam preenchidas. Isso não significa dizer, obviamente, que o Psicodrama esteja com sua trajetória completada, respondendo a todas as questões com as quais se depara. Imagino que nenhum campo de conhecimento possa chegar a tal ponto, uma vez que a complexidade humana é infinda e que se modifica em função da história dos tempos. Mas, as articulações feitas, a meu ver, são do tipo onde um contribui para realçar elementos do outro, como veremos.

Junto da Psicoterapia Institucional e da Pedagogia Institucional a Psicossociologia passou então a ser uma das influências de que se nutriu a AI em sua constituição. Mais especificamente por meio de concepções da Sociometria e da visão de grupo moreniana, da liderança, da idéia de campo e da dinâmica de grupos de Lewin e das posturas não diretivas de Carl Rogers ao se centrar no educando e não no educador.

A busca pela psicossociologia, no contexto da Pedagogia Institucional, se dava em função da necessidade de se implementar novas relações, experimentar novos papéis, mirar novos modos de vida, novos estatutos. Nessa direção, havia a percepção de que as relações coletivas é que seriam mediadoras desse caminho, em detrimento das relações duais consideradas regressivas. Esse alargamento do campo de visão permitiu vislumbrar que o que acontecia na escola, na verdade, era um eco do social amplificado. A transformação das instituições passou a ser focada, por compreender que ela é que ocasionaria a transformação no indivíduo.

Com o tempo, no âmbito da gestação da AI, no entanto, essa vertente mereceria algumas considerações.

Entre 1962 e 1964, Lapassade vivencia experiência significativa junto à União Nacional dos Estudantes Franceses (um sindicato), considerada, também, como ato fundador da AI, além de realçar as atenções nos aspectos institucionais:

“O sindicato pedia a presença de Lapassade, com os objetivos de contribuir para uma maior aproximação entre a direção e as bases e para desburocratizar os métodos de formação, mas ele teve dificuldades em formar uma equipe de interventores, devido a vários desacordos, pois os colegas psicossociólogos insistiam na direção ‘personalista e afetivista dos grupos T’, enquanto ele insistia na ‘dimensão intervencionista da situação’ (L’ABBATE, 2005, p.240).

L’Abbate continua essa reflexão, referendando-se no texto de Heliana Conde Rodrigues (1997), que diz :

“O modo de ação proposto por Lapassade tinha por meta a percepção, pelos participantes, de que a compreensão exclusiva de questões *internas* ao grupo — afetos, lideranças, cliques, redes, etc. — ocultava as *condições de instauração* do grupo como tal. A análise

destas exigiria responder a perguntas tais como: quem decidiu sobre a formação?, onde, quando e como?; por quê? – passíveis de exibir a presença da *instituição* no grupo” (p. 24-25, com itálicos de Rodrigues).

Ou seja, Lapassade foi o responsável por esse “salto mortal”, expressão de Lourau para designar a contribuição do primeiro na compreensão de que

“era necessário superar a sedução da psicologia dos pequenos grupos, desmascarando a *dimensão institucional*, quer dizer toda a política reprimida pela ideologia das boas relações sociais” (LOURAU *apud* RODRIGUES, 1997, p. 17).

Ao mesmo tempo em que reconhecendo a inegável contribuição da psicossociologia na proposta de operacionalização da AI (Socioanálise), Lourau faz outras observações que nos são úteis:

“Da psicologia dos pequenos grupos, herdou, momentânea e parcialmente, o dispositivo de análise microssocial: uma reunião de pessoas em número restrito, num pedaço fechado e num tempo pré-limitado. (...) este dispositivo, que nada tem de desprezível, foi objeto de subversão a partir do momento em que, rompendo com o instituído da ‘dinâmica de grupo’, Lapassade e os seus primeiros ‘clientes’, efetuaram a análise da encomenda e do pedido de intervenção (ou de formação), fazendo assim eclodir o campo de análise fora das famosas ‘fronteiras de grupo’” (1979, p. 22-23).

Aqui já nos cabe considerar que o próprio Lapassade, poucos anos depois de seu “salto mortal”, tinha outra opinião sobre a dimensão do que poderia ser a dinâmica de grupo:

“no curso dos últimos anos o termo ‘dinâmica de grupo’ assumiu uma significação cada vez mais ampla, a partir de sua significação estrita inicial, que a tornava a ciência experimental do funcionamento dos grupos. Foi possível constatar que essa ‘ampliação’

já existia no projeto lewiniano de ação social, de intervenção refletida e rigorosa nos processos sociais de *action research*” (1977, p. 92).³¹

Retomando nossa historicização, Lapassade, naquele contexto de guerra-fria onde a sociologia das organizações e a psicossociologia passaram a ser vistas pela esquerda como instrumentos do imperialismo americano, abriu caminho para a passagem da psicossociologia para o institucionalismo.

O campo da Pedagogia Institucional, portanto, começou a se instituir quando profissionais dessa área ecoaram esses questionamentos da Psicoterapia Institucional em suas práticas. Contextualizando aquele momento, Ardoino e Lourau afirmam que

“Com o otimismo ingênuo de uma democracia (que acaba de triunfar sobre ditaduras militares), a tendência é tentar adaptar, às nossas concepções pedagógicas caducas, certas experiências americanas das ciências sociais, especialmente a psicossociologia” (2003, p. 08).

Também Félix Guattari primou, tanto quanto Lapassade, por agregar a dimensão analítica no interior das instituições por onde transitava, em função da influência da psicanálise lacaniana, postando-se contrariamente às idéias de “fazer das técnicas de grupo *norte americanas* os meios/fins de uma ressocialização concebida, em si mesma, como terapêutica” (RODRIGUES, 1997, p. 33).

Suas críticas a psicossociologia eram expressas quando dizia que ela apenas dava conta dos conteúdos manifestos, cabendo à intervenção analítica as rupturas de sentido para se atingir os conteúdos latentes. Essa dimensão inconsciente seria um dos propósitos da AI.

Mesmo não tendo Guattari feito essas críticas diretamente ao psicodrama, aproveitou-as para dar continuidade às contra argumentações. O psicodrama tem uma visão de mundo a lhe subsidiar, não se restringindo, desse modo, a um conjunto de técnicas acéfalo a serviço, por exemplo, de uma ressocialização terapêutica. Por outro lado, creio que uma ressocialização terapêutica feita com crítica, ou, não se pautando por critérios de uma simplória adaptação, é,

³¹ Estas afirmações de Lapassade constam do livro **Grupos, Organizações e Instituições**, publicado em 1966 na França e em 1977 no Brasil.

na verdade, muito bem vinda. Retomaremos, mais adiante, considerando sobre a inserção do psicodrama no arcabouço de uma psicossociologia de cunho adaptativo.

Por sua vez, essa dicotomia entre conteúdos manifestos e latentes, que acredito que nem o próprio Guattari tenha sustentado com o decorrer dos anos, é vista noutra perspectiva pelo psicodrama. A dimensão inconsciente é considerada como coexistente à dimensão consciente, cabendo apenas termos instrumentos capazes de mapeá-los, explicitá-los, para identificar o material rico que emerge desta conexão. Nesse sentido, podemos afirmar que os meios psicodramáticos de expressão do co-inconsciente (este conceito do âmbito relacional sobre o qual nos deteremos mais adiante) são diversos, como veremos no transcorrer do texto.

De seu lado, os teóricos que se dirigem ao psicodrama e o inserem nesse tipo de psicossociologia utilizam, quase que exclusivamente, a sociometria como referência. Começo então lembrando algo já descrito anteriormente, que Moreno emigrou para os EUA no começo do século XX e, na tentativa de dar conta da métrica lá reinante nas ciências, desenvolveu o teste sociométrico e a sociometria:

“Naquela época, muitos estudiosos do relacionamento buscavam formas para quantificar os dados vinculares, entre eles Kurt Lewin, que também utilizou complexas fórmulas e proporções matemáticas, para explicar o relacionamento humano em diferentes situações grupais, publicando, em 1936, *Principles of topological psychology*” (KNOBEL, 2004, p. 127).

No entanto, não podemos conceber o psicodrama sendo representado exclusivamente por um instrumento que hoje em dia é até pouco utilizado — o teste —, ou por uma de suas vertentes teórico-práticas, a sociometria. Visto por essa perspectiva psicossociológica a ser ultrapassada, o legado moreniano muito se desenvolveu nas últimas décadas, ampliando consideravelmente, não só seu raio de ação, mas, também, seu campo conceitual. Como consequência, atualmente também nos oferece um instrumental metodológico que nos municia caminhar pelas singularidades institucionais a compor os temas com os quais trabalhamos, seja com um indivíduo, grupo / equipe, instituição ou com uma comunidade.

Esses argumentos até aqui por mim utilizados poderiam suscitar um diálogo na direção de que os autores envolvidos no processo de gestação da AI, naqueles primórdios, tinham então boas razões para enquadrar a “visão de grupo” de Moreno no aporte daquela

psicossociologia, levando em conta que também ela, a sociometria, estava em seus passos iniciais.

Mas, não podemos nos esquecer que tudo o que se modifica já trás consigo alguns sinais integrantes de sua futura transformação. No caso da evolução do psicodrama, foram muito mais do que alguns sinais. Na verdade, creio ter faltado melhor conhecimento sobre sua proposta da parte daqueles que o inseriram totalmente no enquadre a ser ultrapassado. Senão, vejamos.

Nos anos 60, o próprio Lapassade não situava as inserções da proposta psicodramática, nas empresas e instituições, reduzidas em seu raio de alcance a questões exclusivamente internas aos grupos:

“Já se pode observar (...) que a psicossociologia industrial, desde o seu nascimento, definiu a empresa como uma organização, isto é, um sistema de redes, de *status* e papéis. O que significa ao mesmo tempo um progresso e um risco: o risco é o de fechar o grupo – empresa sobre si mesmo, sem ver que ele está situado num sistema social. Este progresso e esse risco tornar-se-ão precisos com o desenvolvimento da sociometria” (1977, p. 49).

Ou seja, aqui já vemos cair por terra afirmação acima feita, quando nela insere também o psicodrama, de que questões internas ao grupo, a constituição de redes, por exemplo, ocultariam a presença da instituição. Explanando sobre o surgimento da proposta moreniana, Lapassade abordou a sociometria ao diferenciar o sociograma³² de um organograma oficial (Idem, p. 51-52), afirmando que raramente coincidem. Essa foi uma referência que o autor utilizou para demonstrar como a micropolítica do subtexto poderia se manifestar, por meio dos métodos morenianos, se contrapondo ao que fora instituído.

Também realçou a visão de Moreno sobre as implicações sociais e políticas das pesquisas que implementava. Naqueles idos dos anos 60 onde o sonho por transformações sociais, principalmente na França, parecia muito mais ao alcance das mãos, Lapassade escreveu

³² Mapeamento oferecido pelo Teste Sociométrico que revela o quadro geral, momentâneo, das múltiplas escolhas de atração e repulsão entre os membros de um grupo, em função de um critério específico.

que a “revolução sociométrica” não se restringia nem era privilégio dos pequenos grupos, mas sim que exprimia o intuito de “uma revolução permanente no próprio interior da revolução social” (Idem, p. 51).

Nessa mesma perspectiva, que o psicodrama, ao promover a espontaneidade criadora nos grupos sociais serializados, instigando-os ao estado de fusão³³, contribuiria para que “as novas sociedades” não se burocratizassem e abandonassem as forças necessárias para a transformação das velhas estruturas. Ou seja, a sociometria, e o psicodrama como um todo, foram citados como instrumentos de mudança social, muito à semelhança da utopia moreniana.

Lapassade ainda explorou o fato de que essa ferramenta teria por base o “interpsicológico” e que, mais especificamente sobre o teste sociométrico, revelaria as estruturas dinâmicas das relações. Ao mesmo tempo, referindo-se novamente e indiretamente ao sociograma, que ele explicitaria o complexo sistema das redes informais tomadas como “fundamentos psicossociológicos reais de um grupo ou de um sistema de grupos”.

Feito este percurso, nosso autor se apoiou na descrição da intervenção de Moreno em Hudson (*Les Fondements de la Sociométrie* - 1954) para chegar, mais nitidamente, ao aspecto que quero realçar:

“Moreno possui o sentido da dimensão institucional nos grupos; a sua intervenção, com justiça célere, (...) mostra com clareza que é no nível total da comunidade, quer dizer, do sistema institucional, com a distribuição social das funções, e tudo o que constitui a instituição interna, que ele decide intervir, situando as ligações e os pequenos grupos, modificando-os” (1977, p. 51).

Apesar de seus titubeios de iniciante, o psicodramatista já abraçava a visão mais integralizadora e não dicotômica dos fenômenos.

Outro aspecto relevante para se levar em conta, no intuito de reavaliar a afirmação sobre a qual estamos nos detendo, é sobre a constatação de Lourau (ao se referir à abordagem sartreana) de que lhe faltam recursos para implementar uma verdadeira análise institucional dos grupos (RODRIGUES, 1997, p.28). Pois, na linguagem da análise institucional, a análise em situação (a análise que é feita simultaneamente ao ato de intervenção), para poder se

³³ Termo sartreano usado para opor-se ao “grupo em série”, ou burocratizado.

efetivar necessita não só de conhecimentos filosóficos, científicos, pedagógicos e psicossociológicos, mas de dispositivos que instrumentalizem a intervenção.

Assim sendo, se Lourau considerou que a “dimensão intervencionista” capaz “de viabilizar uma análise coletiva” é que seria o recurso que faltaria à abordagem sartreana, para dar conta de articular grupos, organizações e instituições pela via do atravessamento das questões institucionais, e se essa dimensão intervencionista, viabilizada pelo método da criação coletiva, é aporte integrante e relevante, embora não exclusiva, da proposta do psicodrama, temos que a proposta moreniana, também por esta perspectiva, apresenta-se como mais uma oferta para se lidar com as questões entre o individual e o coletivo, na intersecção do individual/grupal/organizacional e o institucional, ou entre tantas outras falsas dicotomias construídas para nos referendar conceitualmente, mas que, muitas vezes, trazem como consequência uma compartimentalização aprisionadora do vivido.

Duas décadas depois, em texto de 1988 (“Grupos e Instituição”, 2004d, p. 176), Lourau traz o tema novamente à tona. Retomou o termo “grupismo”, já presente na obra de Lapassade de 1966, para nomear as metodologias que se centravam nos aspectos internos aos grupos. Resgatando parte da história do nascimento da AI, disse que o modelo da assembléia geral veio a romper com esse limite intra-grupal estabelecido, por ser “um grande grupo constituído de todos os grupos envolvidos na situação de intervenção”.

Essa segmentação entre grupo e instituição encontrou alternativa de superação, na teoria exposta no mesmo texto, pela própria concepção de grupo. Ou seja, o grupo, mesmo em sua interioridade, contempla a instituição, pois não existe sem estar por ela entrecortado. Assim sendo, por intermédio do grupo, podemos tocar e interferir nas questões institucionais, mesmo que ele, quanto aos seus integrantes, não seja plenamente representativo de todos os segmentos da instituição.

Acompanhando os passos seguintes que Lourau nos oferece sobre o cartograma que faz do tema “grupos e instituições”, vemos que a contracultura e, por conseguinte, a idéia de contra-instituição, sofreram retraimento em função dos caminhos econômicos e sociais trilhados dos anos 70. Nesse contexto, as escolhas políticas, o trabalho comunitário, a auto-gestão, tornaram-se ideologias rarefeitas. Nesse vácuo criado, segundo Lourau, foi que emergiu novo tipo de “grupismo”, qual seja, técnicas do tipo corporal, gestalt, bioenergia, grupo de encontro etc., em oposição aos grupos de trabalho ou grupos de ação. Essa forma de

“neogrupismo” não contemplaria, mais uma vez, à semelhança do já ocorrido com Lapassade (quando passou a relevar o âmbito institucional), uma proposta que atinge o externo das cercanias do próprio grupo, não se deparando ou até mesmo rejeitando lidar com conflitos. Um “neogrupismo” voltado ao mercado terapêutico e educativo tentando mostrar que a questão institucional era um ranço dos anos 60.

Foi o que fez Lourau se perguntar sobre a fraqueza recorrente da análise institucional quanto a uma teoria dos grupos que a subsidiasse.³⁴ Nosso autor relata ter buscado respostas ao considerar as implicações que tivera e tinha, até aquele momento, com os grupos reais de seu contato. Fruto de algumas dessas pesquisas implicadas, pôde afirmar que

“Os problemas pessoais não são puros reflexos dos problemas coletivos, mas são o lugar onde os desafios coletivos se enraízam, refratando-se nas angústias do destino individual. Os conflitos, às vezes dramáticos, vividos por mim (e por outros) no decurso das experiências (...), têm os grupos reais como palco. Não poderiam ser verdadeiramente compreendidos, interpretados de maneira satisfatória, caso seguissemos os modelos de análise de grupo, inclusive o modelo da análise institucional, em perpétuo questionamento” (Idem, p. 181).

Sendo assim, Lourau apontou duas direções de pesquisa na tentativa de indicar alternativa para uma nova teoria dos grupos na AI: o que ele denominou por “grupos de interferência” e a atividade de autodissolução. Os grupos de interferência, embora Lourau, nesse texto, não traga nenhum tipo de exemplo, recusam fronteiras e se rebelam à análise baseada no grupo fechado sobre si mesmo. A dialética interior/exterior está sempre presente, embora dificilmente observável, mantendo num segundo plano temas como liderança e coesão. As interferências às quais são suscetíveis, e que simultaneamente promovem, são vistas como transversalidades, ações, acontecimentos, forças criativas que transformam e pulverizam as formas geométricas, a buscar um equilíbrio sempre transitório almejando uma autonomia sempre questionada. Não lhes cabe o rótulo de um agrupamento nítido, uma entidade, previamente delineado pelas necessidades da teoria. Permitem mensurar o grau de identificação à instituição.

³⁴ Podemos pensar que essa é uma preocupação central no seio dessa seara.

Quanto à atividade de autodissolução, Lourau vai citar o ato fundador da AI, já relatado aqui por nós como o “salto mortal” de Lapassade, bem como o ato fundador do grupo de diagnóstico lewiniano,³⁵ como exemplos de um tipo de acidente determinante para uma transformação do dispositivo até então utilizado. A princípio um momento de crise e conflito, são vistos a seguir como positivos, pois, na verdade, trata-se de instantes de grande criatividade grupal por instituírem novas formas via a autodissolução do instituído, podendo durar anos ou dias.

Frente a essas duas possibilidades de pesquisa, Lourau vai concluir retomando a idéia de que há uma necessidade premente da análise institucional por cartografar a relação sempre mutante, em suas múltiplas interferências, entre grupo e instituição.

“Ao dar a si própria uma teoria mais dinâmica, mais dialética, menos dependente de tal ou qual modelo da psicologia social, a AI pode tentar escapar, por algum tempo, tanto às armadilhas do grupismo quanto às de uma ausência de suporte teórico grupal, indispensável a qualquer empreendimento coletivo” (Idem, p.185).

Vale ressaltar que, neste texto em que estamos nos baseando, Lourau não se refere nominalmente ao psicodrama, mas sim às “técnicas grupistas de tipo corporal, grupo de encontro, bioenergia, gestalt etc”. Como esse “etc” deixa margens possíveis à inclusão que estamos questionando e por ser uma continuidade do assunto que estamos desenvolvendo ao abordar novos aspectos, creio merecer nossa atenção.

Primeiro porque uma questão, que me parece central dentro do que foi concebido como grupismo, não se aplica ao psicodrama. Fundamentado na ordem trágica dos gregos, de onde emerge o teatro, a concepção de drama, muito ao contrário de negar a existência de conflitos, neles se baseia como modo de conceber o mundo. Assim sendo, toda teoria e técnica psicodramática vai se guiar por esta perspectiva. Anulá-la seria esvaziar a razão de ser da cena montada para a pesquisa a ser feita, seria não antagonizar e, por isso mesmo, não poder emergir um protagonismo, dentre muitos outros exemplos que poderíamos oferecer. E aqui aproveitamos para descaracterizar a inserção do psicodrama numa psicossociologia que prezaria por uma ideologia das boas relações sociais que reprime a dimensão institucional,

³⁵ Ver sobre esse rápido histórico no mesmo texto de Lourau a que estamos nos referindo, p. 182-183.

afirmada anteriormente também por Lourau. Pois, a busca por se enfrentar conflitos, mesmo que seja para se chegar a sínteses momentâneas, afasta posturas inocentes, manipuladoras ou opressoras.

Outro aspecto seria quanto à própria alternativa encontrada por Lourau para fugir do grupismo, e, simultaneamente, para buscar outras referências grupais a subsidiar a AI. Os “grupos de interferência”, caracterizados por se situarem na fronteira com outros grupos, em nada diferem da visão de grupo, de qualquer grupo, apregoada pela proposta psicodramática. Basta não perder de vista, como exemplo, que, sob sua perspectiva, a forma de grupo que poderia ser considerada mais centrada sobre si mesma, a psicoterápica, está sempre a buscar matrizes que contribuíram e contribuem na estruturação de dinâmicas relacionais presentes no conflito pesquisado. Formas instituídas originárias de outros grupos, não só familiares, mas comunitários e organizacionais — escola, igreja etc. Instituições a perpassar indivíduos e grupos. O protagonista de um grupo psicoterápico é sempre um representante de algum tipo de grupo do contexto social.

Por sua vez, se nos referirmos à utilização do método psicodramático noutros tipos de agrupamento, como o que aqui estou desenvolvendo, onde o foco se dá na micropolítica das relações do papel profissional e no processo de trabalho, que se colocam numa interseção ainda mais intensa com outros agrupamentos de algum tipo de organização, a suposta inserção psicodramática nalguma forma de grupismo se torna ainda mais incipiente. Obviamente que, como todo método, caso seja utilizado de modo limitado por quem o maneja, ou seja, reduzindo seu campo de abrangência, não poderá ser enquadrado como restrito em função desse tipo de uso, visto tratar-se de um sub aproveitamento de suas potencialidades.

Portanto, a relação mais dinâmica e dialética entre grupos e instituições, apregoada por Lourau como um caminho para a AI, a meu ver, apresenta semelhanças do modo como o psicodrama também a concebe.

Em consonância com esse meu posicionamento, identifico o de Rodrigues e Barros (2003). Ao se referirem à influência dos profissionais *psi* argentinos que tivemos no Brasil da década de 70, contam que foram alguns deles denominados por “grupelistas” em função da inserção político-institucional que tinham, se contrapondo aos psicanalistas que restringiam suas atenções aos aspectos internos de um grupo. Assim, as autoras compõem o modo brasileiro de se fazer a AI, caracterizando-o como um hibridismo, heterogênese ou

grupalismo-institucionalista a articulação entre grupo e instituição que realizamos aqui. Relatam que Ardoino e Lourau, por outro lado, frisaram que o desprendimento da análise institucional do terreno grupal nunca efetivamente se concretizou, tomando como exemplo principal o acontecido na América Latina.³⁶

E, nesse nosso contexto de América Latina, Pichón-Rivière, psicanalista argentino e criador da proposta do grupo operativo, foi figura central nessa questão da relação entre grupo e instituição que estamos abordando. Já nos anos 50, ou seja, uma década antes de Lapassade ter realizado o “salto mortal”, Pichón caminhava na mesma direção:

“Descentrando os acontecimentos grupais do plano manifesto, Pichón procurava ultrapassar a perspectiva funcionalista-mecanicista, marcante na ‘dinâmica de grupo’ americana: a incorporação de dimensões latentes lhe permitia evitar a habitual redução dos eventos grupais a fenômenos em si, bem como propor objetivos diversos das costumeiras diminuição ou canalização das tensões, de feição adaptativa” (RODRIGUES E BARROS, 2003, p.65).

Assim, as formulações e técnicas do grupo operativo não se pautavam em compactuar com o reducionismo grupista. Ao contrário, buscavam nos grupos a contextualização e problematização de seu desenvolvimento. Mostravam sua inerente “capacidade de interferência nos processos sociais que os constituíam (e eram por eles constituídos)” (Idem, p. 65).

Mesmo assim, apesar desse aspecto precursor da proposta dos grupos operativos, considera-se que foi com os socialistas, principalmente Lapassade e Lourau, que o questionamento mais intenso, quanto aos aspectos privatizantes do processo grupal, se deu. Na verdade, eles também herdaram dos psicoterapeutas institucionais essa antiga questão entre o

³⁶ Mesmo tendo Lourau, ao que me parece, reconsiderado suas preocupações quanto a uma teoria de grupo a subsidiar a análise institucional, embora as tenha retomado no texto de 1988 citado, suas observações anteriormente feitas (junto a outras sobre as quais nos deteremos a seguir) necessitam ser contra argumentadas para que, ao menos no que tange ao psicodrama, sejam também devidamente reavaliadas. Contidas em sua tese de doutorado de 1969 e no livro publicado em 1970, tratando-se de uma referência significativa em termos de estruturação da proposta da AI e, também, pelo fato desses argumentos não terem sido revistos, cabe a outros fazê-lo.

grupo e a instituição, ou, sobre a dimensão institucional dos grupos, como expressou Lapassade (1977, p. 13).

Se Pichón vai, de alguma maneira, fortalecer o grupo ao realçar sua perspectiva dialética e histórica, enquanto Lapassade, em certo sentido, o enfraquece ao destacar a instituição, embora, como já dissemos, tenha sido uma profecia não totalmente realizada, essa contradição entre ambos originou na mistura híbrida feita pelos profissionais brasileiros, como vimos, o grupalismo-institucionalismo.

É com esse tipo de proposição que essa tese se alinha, não sem desconsiderar que Rodrigues e Barros também compactuam com Lourau quanto a uma não filiação teórica rígida para lidar com o grupo enquanto dispositivo, no referencial da AI.

De meu lado, no âmbito dos Grupos de Apoio, não vejo como um imperialismo teórico o fato de abraçar o psicodrama como método. Apenas considero, como já anteriormente afirmado, que ele tem ferramentas coerentes para lidar com essa perspectiva onde o grupal e o institucional são fluxos do mesmo fenômeno considerado. A porosidade entre os contextos, não só o grupal e o social (e aqui podemos pensar na proposta de um contexto organizacional/institucional, bem como no delineamento de papéis com essas singularidades), mas oferecendo ainda outro, o dramático, onde se estrutura a realidade suplementar, via pela qual os contextos todos se conectam num só momento, é mais um exemplo por meio do qual grupo e instituição se transversalizam.

Por isso mesmo, por esse veículo é que estou aqui elegendo a interseção entre grupo e as instituições que o atravessam como foco da proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho. Instituições no plural por se tratar da instituição enquanto organização, estabelecimento onde se encontra mais diretamente inserido e, ao mesmo tempo, instituições em seu sentido sociológico, enquanto maneira de produção e reprodução das relações sociais. O grupo como dispositivo, constituindo-se no campo de intervenção, sobrepondo-se ao campo de compreensão dado pelo território comum entre o grupo e suas instituições. Essa sobreposição e simultaneidade em função de não se constituírem em etapas distintas.

Mas, ainda outras afirmações pedem argumentos para que o psicodrama não seja incluído injustamente no quadro das psicossociologias em questão, ou do grupismo referido. Três anos após a publicação da obra de Lapassade acima citada, Lourau defendeu sua tese na Universidade de Nanterre, em 1969, como já vimos. Intitulada “*L`analyse Institutionnelle*”, foi

publicada em 1970 na França e em 1975 no Brasil,³⁷ tratando-se, no dizer de L'Abbate, “da primeira grande sistematização teórico-metodológica dessa abordagem” (L'ABBATE, 2005, p. 238).

A partir das teorias institucionais advindas de um grande campo de saberes (filosofia, direito, sociologia funcionalista e marxismo, antropologia, entre outros), Lourau abordou a insuficiência do conceito de instituição existente até então. Reestruturando-o, com base em Castoriadis e Hegel, veio a se constituir na base de toda a AI.

Na segunda parte do livro aborda a intervenção psicanalítica, a terapia institucional, a psicossociologia e a pedagogia institucional, mostrando, no capítulo “No rumo da intervenção sócio-analítica” como, apesar dos avanços dessas abordagens, ainda lhes faltavam instrumentos para lidar com o postulado central trazido pela idéia de instituição que concebera. Por fim, postula o método, as regras e princípios da socioanálise. O capítulo que nos interessa neste momento trás a denominação “A intervenção psicossociológica” como um de seus subtítulos (LOURAU, 1995, p.193).

Ali, Lourau já demonstrava a preocupação, sobre a qual relatamos, quanto à busca por um sistema de referência da psicologia dos grupos. Relata que as fronteiras até então construídas (gestalt, behaviourismo, psicodrama, dinâmica de grupo de Lewin, psicanálise, Rogerianismo e o ecletismo entre elas) são imprecisas (Idem, p.208-212).

E, na direção de fundamentar suas proposições, vai se basear nalguns outros autores que já haviam tecido suas críticas sobre a psicossociologia. A que nos diz respeito, por ser mais específica quanto ao psicodrama, vem do psicanalista Pontalis (Idem, p. 214).³⁸ Num texto de

³⁷ A edição de que me utilizo é de 1995.

³⁸ Francês, Jean-Bertrand Pontalis nasceu em Paris em 1924. Formou-se em filosofia e colaborou com a revista *Les Temps Modernes*, de 1946 a 1948. Foi aluno de Sartre e militou em movimentos políticos de esquerda: “No Centro Nacional de Pesquisa Científica, tendo Lacan como mestre, pesquisou psicanálise em parceria com Jean Laplanche. A dupla seria responsável pela elaboração do ‘Vocabulário de Psicanálise’. Após romper com ambos [Sartre e Lacan], participou, em 1964, da fundação da Associação Psicanalítica da França, dissidência da Sociedade Francesa de Psicanálise” (Folha de São Paulo, 02/09/2007, caderno mais!, p. 10). Esta pequena referência biográfica merece destaque, aos nossos propósitos, para identificarmos que se trata de um autor que esteve, ao menos num período a nos referendar, como veremos, bastante participante do contexto social a sua volta.

1954, reeditado em 1959, 1968 e 1972, que, nas palavras do próprio Lourau, é virulento, trás o título “Um novo curandeiro: J. L. Moreno”. O tema inicialmente abordado é o da espontaneidade. Tendo como suporte o relato do psicanalista, Lourau afirma:

“O conceito de espontaneidade é obscuro (...). Quando Moreno redescobre as virtudes da catarse aristotélica não leva em consideração o fato da finalidade catártica da arte em geral e do teatro em particular estar ligada, desde Aristóteles, a uma ideologia da ‘sublimação’ (super-repressiva, segundo Marcuse) dos conflitos sociais, a uma redução desses conflitos no imaginário. Pontalis observa que o psicodrama moreniano consiste em ‘fazer passar conflitos reais para o plano do brinquedo, logo do imaginário’” (p. 214).

O próprio Lourau, no entanto, num primeiro momento, vai observar que essa proposição moreniana de almejar a espontaneidade emergiu num contexto social que lutava contra as amarras do instituído, ou seja, não cabendo, desse modo, seu enquadramento nalgum tipo de grupismo. A tentativa de “libertar o adulto dos óculos escuros culturais” foi compreendida como inserida num projeto que mergulhava nas profundezas de uma época.

Bem o sabemos que sim. O teatro da espontaneidade emergiu se contrapondo àquela ordem sócio-cultural tradicionalista da Viena do começo do século XX (VOLPE, 1990; CONTRO, 2004).

Nessa mesma direção, Lourau vai ainda argumentar que Moreno insiste no caráter repressivo das instituições que promovem a regulação social. Sua reivindicação da expressividade, da criatividade e da espontaneidade é a mesma da que autores como Kafka, ou dos primeiros manifestos surrealistas, das experiências pedagógicas na Alemanha e na França (Célestin Freinet) e outras tantas propostas que denunciaram, naqueles tempos, necessidades por transformações. Essas diversas respostas confirmam a existência havida de uma grande demanda.

Por outro lado, logo em seguida Lourau vai acatar a vertente mais técnica da crítica de Pontalis que ele mesmo acima se referiu como uma resposta necessária à demanda social, mas “inadequada”. Começa citando trecho do próprio Pontalis para logo após se posicionar:

“‘As psicoterapias não-analíticas preocupam-se principalmente com o acordo entre o eu e o meio’. Mas a catarse para no meio do caminho, o psicodrama não adquire nenhum

meio 'de tornar decisiva' a tomada de consciência e a distensão assim produzida. Digamos que a terapêutica moreniana conserva-se metafórica" (p. 215).

Quanto a essas críticas iniciais de Pontalis e o posicionamento de Lourau quando o endossa, primeiramente vamos nos situar nalguns aspectos da temporalidade e da estruturação do projeto psicodramático.

Moreno, como homem de ação que foi, se por um lado teve a ousadia de experimentar os tipos de intervenção os mais diversos, tecendo assim seu método, não teve a mesma desenvoltura em sistematizar os conceitos que visualizava para fundamentá-lo. Lançou várias questões, sugeriu caminhos, mas muitas vezes não se deteve a um detalhamento das sinalizações que vislumbrava. Por isso mesmo, foi por inúmeras vezes contraditório.

Mais do que a sistematização de sua obra, nas últimas décadas coube aos psicodramatistas pesquisarem alguns indícios apontados e abrirem outras vertentes derivadas ou inovadoras. Assim, o psicodrama, felizmente, não é mais o mesmo, tendo se ramificado por vertentes diferenciadas, como vimos.

Desse modo, se até hoje os menos informados desse processo em curso e de seus profícuos resultados levantam algumas observações infundadas, principalmente quanto ao referencial teórico, poderíamos considerar que as críticas que estamos abordando, da década de 50 e 60, encontrariam razão de ser, uma vez que os postulados psicodramáticos talvez fossem ainda incipientes.

No entanto, sob o aspecto que aqui estamos abordando, vale levar em conta o que foi dito acima por Lapassade, na década de 60, quanto à visão institucionalista, naquele caso, da sociometria, um dos pilares da proposta moreniana. Mas, ainda mais precisamos dizer sobre a especificidade do apontamento em questão.

O conceito de espontaneidade foi uma dessas elaborações que intuitivamente Moreno se deu conta a partir de seus experimentos teatrais e foi tentando dele se apropriar ao longo do tempo. Por isso mesmo vale a crítica, na época feita, quanto ao fato de ser obscuro.

De algumas décadas para cá, têm-se a compreensão de que espontaneidade e criatividade, esse par indissociável, está a serviço da compreensão do vínculo existente entre

parceiros envolvidos num mesmo projeto dramático.³⁹ A fluência ou não desse projeto em comum é que vai sinalizar o grau de criatividade-espontaneidade presente na teia relacional. Não se atingindo os objetivos delineados, há que se pesquisar os pontos de tensão, de estrangulamento do fluxo criativo, para que ele possa ser retomado, quando possível.

É dentro dessa articulação referendada por outros conceitos e concretizada no inter-relacional, portanto, que a idéia de espontaneidade se coloca, diferenciando-se de um “espontaneísmo” ingênuo e até inconseqüente que muitas vezes lhe atribuem.⁴⁰

Sendo assim, derivado do que acabamos de assinalar, afirmamos que a possibilidade de obtenção de relações mais criativas e espontâneas, via o suporte psicodramático, não se dá exclusivamente por meio de uma catarse promovida no contexto dramático.⁴¹ Trata-se de uma conceitualização, a da espontaneidade-criatividade, que visa dar conta de aspectos do fenômeno relacional que habita o cotidiano, podendo, via o método desenvolvido, ser experimentado num contexto apropriado e explorado por diferentes caminhos que o psicodrama oferta.

Mais especificamente sobre a alternativa de potencializar estados de criatividade-espontaneidade por meio de uma dramatização, por exemplo, cabe alertar que o referencial psicodramático não se guia pela concepção original de catarse. Nele, ela nunca foi a mesma da preconizada por Aristóteles.

Grosso modo, o filósofo grego, em sua *Poética*, vai estabelecer os princípios da tragédia, onde, no que tange à catarse, busca promover nos expectadores, por meio da identificação com o protagonista, em incidentes recheados de sentimentos de piedade e terror, expurgar esses acontecimentos e emoções.

Pois bem, Moreno retoma e elabora o conceito, situando-o no campo da psicoterapia. E aqui temos mais um exemplo de um caminho sugerido por Moreno que explorado pelos

³⁹ Filho da noção de projeto, trazida pelos existencialistas, é um conceito que busca mapear a articulação das forças de atração e repulsão presentes nos vínculos que se estabelecem em função de um projeto comum, bem como a concomitante definição de papéis para implementá-lo. Ver Aguiar, 1994, p. 61.

⁴⁰ Foi justamente por este comprometimento no inter-relacional que o associamos, páginas atrás, com a idéia de autonomia, embora dela se diferencie por sua parceria com a criatividade.

⁴¹ Mais adiante discorro sobre o que seja.

psicodramatistas contemporâneos originou num melhor delineamento. Invertendo a ordem proposta por Aristóteles, de provocar a catarse nos expectadores, via a obra acabada, ou seja, por meio da etapa que realça o instituído no processo de conserva cultural, Moreno busca a catarse inicialmente no protagonista: “A catarse começa no ator quando este representa seu próprio drama, cena após cena, e alcança o clímax quando ocorre a sua peripécia”⁴² (MORENO, 1978, p. 65). Como conseqüência, ela reverbera nos expectadores.

Mas, o que era ato ganhou ampliação e transfigurou-se em processo. Jogo luzes na expressão “cena após cena”, pois Almeida (1988, p. 89) vai retomar essa noção de percurso, fundamentando-se também noutros autores recentes do psicodrama, para propor algumas possibilidades de seu acontecimento e não mais a forma única: a que

“o paciente vai somando gradativamente dentro de si elementos catárticos parciais surgidos no decorrer do processo. Vai também encampando elementos vivenciais em outros modos de ação, tais como o *insight*, (...) *feedbacks*, (...) confrontos, encontros etc. De sessão a sessão, de dramatização a dramatização, a quantidade e a qualidade dos afetos vão se modificando” (Idem, p. 96).

Nesse caminho é que indivíduo e grupo podem melhor se organizar, ampliando a capacidade de desempenho de seus papéis, tendo mais clareza de suas escolhas e da percepção de como é escolhido, facilitando então com que se vinculem com maior grau de autonomia em projetos comuns, onde, como conseqüência, se vivencia relações mais espontâneas e criativas.

Esse percurso, muitas vezes demorado e sofrido, onde se agregam elementos de que se necessita e purifica-se dos agora indesejados, é o que podemos denominar por catarse de integração. Nele se incluem atos que aliviam momentaneamente, sensibilizando e mobilizando para novos aprofundamentos, ou que permitem o contato e a consciência do material recalcado e reprimido, gravando renovadas energias e alternativas de novo crescimento. Esses momentos se referem àquelas sessões de intensa força dramática, de beleza estética peculiar, mas de ocorrência pouco freqüente.

⁴² Modificação radical no destino do personagem.

Isso posto, a afirmação de que “a catarse para no meio do caminho, o psicodrama não adquire nenhum meio ‘de tornar decisiva’ a tomada de consciência e a distensão assim produzida”, obviamente, cai por terra.

E mais: quando identificamos que o próprio Moreno já dizia, em 1946, na mesma obra acima referida, publicada no Brasil apenas em 1978, que “A catarse é gerada pela visão de um novo universo e pela viabilidade de novo crescimento (a ab-reação e a descarga de emoções são apenas manifestações superficiais)” (p. 65), vindo por isso a denominá-la por catarse de integração, podemos concluir que faltou a Lourau e Pontalis uma leitura mais atenta e, portanto, conhecimento mais acurado da proposta psicodramática.⁴³ Na mesma obra de Moreno por Pontalis pesquisada, esta de 1946, era desse modo que estava estruturado o conceito. Aliás, como vimos, Lapassade, analista institucional e companheiro de Lourau em muitas intervenções e reflexões, tomou outra obra também citada por Pontalis, *Fondements de la sociométrie*, por perspectiva muito diferente da dele.

Sobre outro aspecto é necessário considerar, talvez ainda mais significativo quanto à tentativa de enquadrar a proposta moreniana na psicossociologia voltada exclusivamente aos motes internos do grupo. Mais especificamente sobre a afirmativa de que a catarse, na arte em geral e aquela promovida pelo psicodrama, levaria a uma redução dos conflitos à sala do imaginário e da alienação.

Não cabe, na presente tese, discutir sobre os efeitos alienantes da catarse na arte em geral. Exploraremos na particularidade do teatro, uma das fontes inquestionáveis de influência teórica e prática do psicodrama, mesmo porque foi na arte cênica que surgiu o conceito.

Mas não sem antes deixar um esboço de reflexão em função de ressonâncias provocadas: será que as músicas surgidas na época da repressão da ditadura militar e em função dela, no Brasil e noutras partes do mundo, não foram uma maneira de se lutar contra o estado instituído?

Lembro-me de que por volta dos 15 anos de idade, foi me apresentada a música “Para não dizer que não falei das flores” (Geraldo Vandré) pela mãe de um amigo, numa fita cassete

⁴³ Pontalis, no texto referido, cita como pesquisadas as obras morenianas “Psychodrama”, Beacon House, New York, 1946 (p.221); “Fondements de la sociométrie”, tradução francesa de “Who shall survive?”, P. U. F., 1954 (p.235); além de dois números da revista “Les Temps modernes” onde foi publicado o resumo de um psicodrama utilizado numa situação de casamento (p. 222).

pirata, guardada a sete chaves. Letra e música, com algumas informações subseqüentes a me esclarecer sobre o período que vivíamos, me puseram em contato com uma realidade totalmente inusitada e diferente da que eu até então me dava conta. Depois deste fato instituinte, as músicas de Chico Buarque daquele momento começaram a fazer mais sentido.

Não tenho dúvidas, dando minha resposta pessoal e implicada à questão apresentada, de que não se tratou de um fato isolado e individual. A música, o teatro, os livros e outras formas de expressão artística serviram, como é sabido, como uma das formas de resistência e alerta frente àquele processo, vindo, na articulação com outras, a resultar no resgate do processo democrático.

Será que uma obra como “Guernica” é apenas uma manifestação restrita a “uma ideologia da sublimação super-repressiva dos conflitos sociais”? Ou será que, como a música da nossa época de ditadura, não se trata de uma expressão que conseguiu catalisar o assombro provocado pela repressão, pela guerra, identificando pessoas, grupos, comunidades, países? Vale lembrar uma letra de música cantada por Milton Nascimento: “Certas canções que ouço, cabem tão dentro de mim, que perguntar carece: como não fui eu que fiz?”. Ou seja, estamos tratando aqui do fenômeno protagônico, no sentido psicodramático, quando, extrapolado o conceito para o contexto social, temos uma pintura ou uma música tornando-se a expressão representativa de um coletivo.

Além disso, se levamos em conta a arte enquanto suplementação e recriação da vida (NIETZSCHE, 1983), justamente pelo imaginário que estimula e pelas simbologias que cria, fato que foi tão bem explorado por Moreno, a distinção, subentendida nas críticas feitas, entre imaginário e conflitos sociais já cairia por terra. A essas duas observações retornaremos logo a seguir.

Mas, vejamos então como o fato em pauta pode se dar no teatro. Tão pernicioso quanto trancar os conflitos de origem social, via a catarse, nos recônditos do imaginário individual é coagir indivíduos e grupos a uma verdade que se quer institucionalizada.

Foi para este último fenômeno que Augusto Boal (1977) chamou a atenção ao discorrer sobre o “Sistema trágico coercitivo de Aristóteles”. Contextualizando as relações sociais e políticas à época do surgimento da proposta do filósofo, vemos que a tragédia, dentre as formas artísticas, foi a criação mais característica da democracia ateniense.

Por meio dessa expressão teatral, a micropolítica da estrutura social foi clara e diretamente manifesta. No entanto, se a apresentação para as massas, em praças e teatros públicos, enunciava uma forma democrática, seu conteúdo era aristocrático. Na tragédia aristotélica era o aristocrata o ser excepcional a ser exaltado, diferenciando-se dos comuns. O tipo de progresso promovido pela democracia ateniense restringiu-se a, lentamente, substituir o poder da aristocracia de sangue pelo dos mercadores, beneficiários que eram das guerras empreendidas:

“A própria separação do protagonista do resto do coro demonstra a impopularidade temática do teatro grego. A tragédia grega é francamente tendenciosa. O Estado e os homens ricos pagavam as produções e naturalmente não permitiam a encenação de peças de conteúdo contrário ao regime” (Arnold Hauser⁴⁴ *apud* BOAL, 1977, p. 03).

Com esse pano de fundo, o que visualiza Boal como sendo esse sistema coercitivo, sucintamente, se dá da seguinte forma no planejamento estipulado para a construção de uma peça trágica: o personagem protagonista ascende para o caminho da felicidade, no que é acompanhado, por empatia, pelo espectador; acontece a queda e a desgraça do herói; a seguir, ele reconhece seu erro, estimulando no espectador a fazer o mesmo consigo, a reconhecer sua falha anticonstitucional; a fase seguinte é a da catástrofe, quando sofre o personagem, por meio da própria morte ou de entes queridos, como consequência pelos erros cometidos. Essas etapas todas, culminando nessa última, é que ocasionariam, no espectador aterrorizado, a catarse, para que se purificasse das faltas indesejadas, para que expurgasse os males acumulados.

Por este sistema, os heróis trágicos, ferindo os desígnios dos deuses, sofrerão a punição, seguidos pelos expectadores, que, por empatia e identificação, tomarão para si o modelo de não contrariar as regras estipuladas e instituídas, não só pelos deuses da cultura grega, mas pelos governantes a quem cabia a manutenção das leis por eles próprios estabelecidas.

Assim sendo, Moreno não pode ser incluído no bojo daqueles que se utilizaram de um sistema alienante como base fundante de sua teoria e prática, uma vez que se leve em conta as transformações que implementou no sistema, como acima, em parte, já demonstrado.

⁴⁴ Autor de “História Social da Literatura e da Arte”.

Na mesma obra de 1946 (“Psychodrama”, 1978, p. 64) que serviu de pesquisa para Pontalis, na qual, por sua vez, se apoiou Lourau, Moreno conta (citando trecho de sua autoria presente no livro “O teatro da espontaneidade”, publicado em 1923) que começou a estudar o fenômeno da catarse em publicações de 1911, 1919 e 1923, retomando o pensamento de Aristóteles, começando pelo drama mas invertendo a ordem do procedimento. Não mais o drama chegando à platéia (como último elo do encadeamento provocado) a lhe provocar a catarse. Mas a platéia, no psicodrama, sendo a própria comunidade a explicitar seus dramas, onde seus integrantes são atores de si mesmo.

Já se consumava, então, um aspecto central de toda sua proposta: a arte do teatro sendo utilizada para a representação e superação de conflitos do contexto social daqueles que da dramatização se utilizam. O drama, não mais do herói, mas do cotidiano dos indivíduos, das famílias, dos grupos, das comunidades, vivido e representado por eles mesmos. O herói-protagonista, no psicodrama, é aquele personagem que, emergindo ou sendo escolhido pelo próprio grupo envolvido na tarefa, vai encarnar

“o ‘socius’ simultaneamente à sua vida pessoal, havendo — via catarse de integração — a possibilidade de resgate do sentido antes perdido, do projeto antes anuviado, do vínculo antes estremecido ou dilacerado, quando da instauração do conflito. A catarse de integração, permite não só a catarse em si, no sentido da tragédia aristotélica de purgar e purificar, como também integrar aspectos de sua vida pessoal e social desconectados de si, da sua totalidade como ser, indivíduo e grupo” (CONTRO, 1992, p.17).

O conflito emerge do social e, na estruturação de um espaço/tempo oferecido pelo método psicodramático, aparece no grupal, em função de um projeto comum estabelecido. E, por ser momentaneamente representativo do jogo de forças das relações presentes, ganha o palco aonde uma realidade suplementar vai se configurar (contexto dramático) para lhe dar voz e vez na forma de um tema protagônico encarnado pelo personagem protagônico. Daí, provavelmente transformado, retorna ao grupal para que possa ser compartilhado e, também, reflexivamente elaborado. Findado o evento, cada participante, grupo, organização ou comunidade, leva seus ganhos e inquietações, que poderão resultar em desdobramentos diversos. O conflito retorna, desse modo, ao contexto social de origem. Porém, não é mais o mesmo.

Creio que aqui já temos elementos suficientes para não corroborar com a afirmativa de que o psicodrama reduz o conflito social aos recônditos do imaginário.

Mas, joguemos mais luz na especificidade da realidade suplementar, para revelar, com mais detalhes, sua potencialidade de agregar elementos ao contexto social. E, também, por considerar que é justamente nessa representação que se encerraria a prisão onde se encarcera os conflitos sociais e sua catarse, segundo Lourau e Pontalis, pois é justamente nesse tempo/espaço estruturado que se expressa o imaginário, o metafórico, na proposta do psicodrama.

Começemos por retomar o mesmo texto de Moreno acima citado, noutra trecho, não por acaso por ser de 1946. Nele, nosso autor vai questionar a definição aristotélica de tragédia, quando posta como uma imitação da ação e da vida, para dizer que o teatro do psicodrama se propõe a uma extensão da vida e da ação. Mas que, mesmo quando as imita, a ênfase não se dá na reprodução e sim na oportunidade de se explorar ângulos inusitados frente aos dramas vividos, num espaço mais livre, amplo e flexível:

“A ‘extensão’ é um requisito indispensável ao teatro, num mundo em expansão. O ‘duplo’⁴⁵, o ‘cavalo voador’ e o ‘demônio alucinado’ são tão reais e têm tanto direito ao espaço vital quanto as pessoas reais que atuam. Sua representação pode despertar a espontaneidade dos sujeitos e fazer lugar para vidas não vividas e ações impensadas. Dentro do infinito número de mundos imaginários, a própria vida apresenta-se apenas como uma variedade.” (MORENO, 1978, p.65).

Essa idéia do teatro — e podemos dizer que da arte em geral — como extensão da vida é um dos pressupostos que norteiam a concepção de realidade suplementar. Mas, como já vimos, sua função não se encerra nesse movimento de única direção. Uma vez habitando esse cenário o tempo necessário de um ou alguns encontros, para ser expresso, intensificado, visto por diferentes perspectivas, acirrado em suas contradições, pesquisado, enfim, o conflito social retorna ao contexto originário, agora transformado e transformando-o.

⁴⁵ Técnica onde se “duplica” a pessoa, com a ajuda de outra, para que ela possa entrar em contato com aspectos seus amortecidos, reprimidos, ou, por algum motivo, não evidente.

Moreno sempre priorizou a busca por métodos que estivessem mais próximos da vida cotidiana. Distanciava-se da artificialidade dos experimentos. Nessa perspectiva, o grupo constitui-se numa micro realidade.

Por outro lado, no entanto, estimulava, via sua metodologia, um contexto propício ao imaginário. Na verdade, tinha a compreensão da coexistência entre a realidade cotidiana e a suplementar. Por meio desta última, estimulava a criatividade, retomando então o movimento vital ao mesmo tempo em que evidenciando a realidade de pertencimento do drama em questão. Essa é a ação de suplementar e transformar.⁴⁶

O mesmo processo se dá com a arte em geral. E, neste caso, encontrando suas próprias maneiras de instrumentalizar a metáfora. As artes plásticas, a música, o cinema, têm suas formas específicas de expressão, — embora coexistam — a possibilitar criação e suplementaridade, como a visualizada por Moreno.

Ou seja, tanto na arte quanto no psicodrama e, mais ainda, porque não dizer, na vida, realidade e fantasia coexistem numa relação de interdependência. A diferença é que na arte e no psicodrama — isso sem levar em conta outras propostas de intervenção, pois estamos nos detendo nas críticas feitas ao psicodrama — existem metodologias para encaminhar a criação, enquanto que na vida ela se dá de modo menos estruturado.

E toda estruturação, enquanto ato, pressupõe posicionamentos, escolhas, intencionalidades, não se dando, portanto, de modo ingênuo, mesmo que inconsciente.

Sob esta perspectiva, discordamos de Aristóteles quando ele afirmou que a poesia, a tragédia e o teatro não estavam permeados pela política. Consideramos que a velha máxima de que todo ato é político continua válida, principalmente num tipo de arte, mais especificamente o teatro, que pode ser direcionada a fins de coerção como o foi a tragédia grega.

Pois Moreno percebeu a força transformadora do teatro e a potencializou. De uma representação previamente estipulada a provocar catarse na platéia, convidou-a a subir ao palco e a dramatizar seus próprios dramas, para que fossem assim “desdramatizados”.

É desse ponto de vista que miro o psicodrama. Como possibilidade de deslocar, transfigurar o instituído e promover um movimento instituinte pulsante. Como instrumento a viabilizar novos prismas, atonalidades a se constituírem num constante vir a ser.

⁴⁶ Como em publicação anterior (CONTRO, 2004, p. 45-52) me debrucei, creio que a contento, sobre o tema, limito-me aqui a trazê-lo de forma bem sucinta.

Feita essa trajetória, retomamos, mais uma vez, a primeira citação de Pontalis e as observações de Lourau, para que possamos confrontar todos seus aspectos. “O conceito de espontaneidade é obscuro”: o conceito de espontaneidade, na década de 1950 em que foram feitas essas críticas, realmente era obscuro, em função das contradições que Moreno apresentava ao descrevê-lo. Mais especificamente da década de 80 para cá, no entanto, face aos aprimoramentos descritos, trata-se de opinião desatualizada. Mesmo assim, não podemos negar a demanda social existente na época em que surgiu e os méritos de Moreno por ter sido um dos autores que a captou, como considerado pelo próprio Lourau;

“Quando Moreno redescobre as virtudes da catarse aristotélica não leva em consideração o fato da finalidade catártica da arte em geral e do teatro em particular estar ligada, desde Aristóteles, a uma ideologia da ‘sublimação’ (super-repressiva, segundo Marcuse) dos conflitos sociais, a uma redução desses conflitos no imaginário. Pontalis observa que o psicodrama moreniano consiste em ‘fazer passar conflitos reais para o plano do brinquedo, logo do imaginário’” ou “Digamos que a terapêutica moreniana conserva-se metafórica”: a catarse com que lida o psicodrama nunca foi a de Aristóteles. Embora do surgimento da tragédia tenha se originado, Moreno já a buscava naqueles que dramatizam e não na platéia, alterando seu foco e, desse modo, eliminando sua veia coercitiva ou repressora. A cena, no psicodrama, não é criada de antemão, acabada e pronta para ser consumida por empatia e identificação, mas improvisada, estimulando a criação de novas perspectivas. Lidar com o conflito real num contexto criado exatamente com esse intuito mostra, na verdade, um zelo de procedimento que reflete a noção do cuidado que se tem com os conflitos inerentes ao homem e suas relações.

Do mesmo modo, a idéia apregoada de que há “uma redução desses conflitos no imaginário” nunca foi procedente uma vez que eles advêm do contexto social, passam pelo grupal e dramático, para fazer seu caminho de volta, com as transformações que o grupo dá conta, ao seu contexto de origem. Esse é o propósito de todo esse método. Via a instrumentalização do fenômeno protagônico, dentre outras possibilidades, no mesmo tempo e espaço do contexto dramático, catalisa denominadores coletivos e diferenciadores individuais, não segmentando imaginário, real e simbólico, mas oferecendo-lhes contextos apropriados para suas manifestações e posteriores interlocuções;

“A catarse para no meio do caminho, o psicodrama não adquire nenhum meio ‘de tornar decisiva’ a tomada de consciência⁴⁷ e a distensão assim produzida”: Moreno já a delineava enquanto processo e enquanto integração e não apenas como catarse momentânea de emoções a serviço de outrem. O teatro, e mais ainda o psicodrama, sendo visto como extensão da vida, faz parte de um panorama onde se considera a confluência entre o simbólico e o real. Mais do que considerá-la, valoriza suas conexões como possibilidade de intervenção e transformação. A realidade suplementar, palco da co-criação que movimenta e transforma, é reduto de manifestação do co-inconsciente, agrega novas possibilidades ao contexto social. O psicodrama e a arte, quando se colocam a esse propósito, oferecem um mundo outro na busca de uma superação dos dramas da existência;

“As psicoterapias não-analíticas preocupam-se principalmente com o acordo entre o eu e o meio”⁴⁸: o psicodrama, enquadrado aqui, por Lourau e Pontalis, numa forma não analítica de psicoterapia, o que poderia gerar outra enorme discussão, não se centra na adaptação do indivíduo, uma vez que o drama humano, traduzido em conflitos, é a razão de ser da proposta moreniana.

Portanto, pelo dito até aqui, faltou a Pontalis, e por extensão a Lourau, um maior conhecimento acerca da aproximação do psicodrama de sua fonte teatral e dos conseqüentes ganhos que daí obteve. E sendo assim, sua inserção num grupismo ou numa psicossociologia a ser ultrapassada torna-se inconsistente.

Mas essas críticas não são as únicas. Ainda Lourau vai de outras se utilizar:

“Quando faz uma pesquisa no estabelecimento de Hudson, Moreno (ingenuidade, hipocrisia, boa consciência?) considera-o uma sociedade estanque, que não está em relação nem com a ideologia nem com o sistema penitenciário norte-americano. Não há qualquer alusão ao meio, à classe, à educação. A segregação racial é reconhecida como fato natural, assim como o apoio dado pela administração aos pesquisadores. A atitude aparentemente benevolente de Moreno torna-se assim suspeita. Apresentando-se como aliado da direção, de que modo é percebido pelas detentas? Tem-se a tentação de lhe

⁴⁷ Já tecemos algumas considerações sobre a articulação entre consciente e inconsciente, no começo deste tópico.

infligir seus próprios conceitos, perguntando-lhe ‘Que papel o Sr. Desempenha?’” (LOURAU, 1995, p. 215-216).

A citação de Lourau, tirada do texto de Pontalis, vai até aqui, mas continuemos um pouco mais nos dizeres do próprio psicanalista:

“É claro, em todo caso que, nos grupos em que as tensões são ainda mais vivas, torna-se francamente impossível evitar esse gênero de perguntas. Como Moreno é acolhido numa fábrica? Detecta os ‘líderes de motins’ pelo sociograma? Cuida dos rebeldes em algumas sessões edificantes de psicodrama? Não se sabe. Mas não há uma palavra em sua teoria que impeça que as coisas se passem assim. Se a sociologia se torna militante, que ela diga, pelo menos, para quem milita” (PONTALIS, 1968, p. 236-237).

Antes de nos situarmos sobre a experiência de Hudson, cabe traçarmos, sucintamente, o percurso anterior das intervenções práticas e teóricas feitas por Moreno no campo social, por revelarem o cartograma do surgimento e desenvolvimento da sociometria, fonte central das críticas feitas. Essa nossa investida nos será facilitada pela pesquisa já realizada por Ana Maria Knobel, em sua dissertação de mestrado, publicada em 2004 (KNOBEL, 2004), pela biografia de Moreno escrita por René Marineau (1992) e por citações do próprio Moreno.

Em 1908, aos 19 anos, com um grupo de amigos fundam a “Casa do Encontro”, uma comunidade que dá guarida a famílias em trânsito por Viena. Sobrevivendo de doações esses voluntários auxiliam os migrantes a obterem assistência médica, documentos, emprego e um teto até serem encaminhados.⁴⁸

No ano seguinte entra na universidade, cursando inicialmente filosofia, para abandoná-la pela medicina. Seus *grupos de encontro*, na casa, são mantidos, por meio do qual debatiam sobre os principais problemas que afligiam aquelas pessoas.

Em 1913, em função de um incidente que presencia entre um guarda e uma prostituta, começa a visitar casas de prostituição, inconformado com a discriminação que elas sofriam. Na companhia de um médico especialista em doenças venéreas e um advogado, organiza grupos de discussão, mas não com a intenção de impor-lhes verdades ou regras e sim viabilizando um espaço de ajuda mútua. Fruto desse trabalho, elas se organizam marcando um grande encontro

⁴⁸ Ver Knobel, 2004, p. 42-43.

ao final de 1913, o que vai gerar conflitos com os membros da sociedade tradicional, inclusive com a intervenção da polícia.

Em 1915 começa, mais nitidamente, a configurar-se como pesquisador social. Como médico de um campo de refugiados em Mittendorf vive uma experiência que vai lhe subsidiar nos estudos sobre grupo que empreende posteriormente. Nos quase dois anos que passou ali, pesquisou os relacionamentos nos diversos segmentos de trabalho que constituíam aquele espaço, visualizando ingredientes de conexão da vida social, tais como as afinidades e incompatibilidades, a comunicação e os fluxos de poder que transitavam pela não oficialidade, para além das estruturas organizacionais previamente instituídas do campo.

A identificação dessas forças de atração e repulsão é que lhe fundamentou no estabelecimento de um critério por afinidade para transferir famílias de um alojamento a outro, intervenção esta que trouxe maior sinergia àquele agrupamento.

Foi transferido para um hospital em Sillein, na Hungria. Sobre essa experiência, fato significativo aos nossos propósitos queremos ressaltar: se na vivência com os refugiados em Mittendorf Moreno já se dava conta dos fluxos de poder que permeavam o acampamento, aqui ele melhor ainda deles se apropriou. Nessa estrutura de organização hospitalar se deparou com a influência das normas reinantes e do uso da autoridade como aspectos importantes a contaminar o desempenho profissional e a recuperação ou piora dos pacientes.⁴⁹

Conclui seus estudos em medicina pela Universidade de Viena, em fevereiro de 1917, decidindo viver no campo e clinicar para os menos favorecidos.

Instala-se em Vöslau,

“pequeno vilarejo a quarenta quilômetros da capital (...) como substituto do chefe da saúde pública municipal, que havia falecido. Seu salário nessa função seria pago por uma fábrica local, devendo cuidar dos trabalhadores da cidade. (...) Nessa época, começa a passar seu tempo livre em Viena, freqüentando os cafés Museum e Herrenhoff, onde se reúnem diferentes grupos de intelectuais e de artistas, com os quais cria laços de amizade.”⁵⁰ “Estavam interessados em pensar e discutir a situação do país, expressar seus

⁴⁹ Ver Knobel, 2004, p. 46.

⁵⁰ Na verdade, Moreno sempre esteve em contato e sob influência dos movimentos culturais de sua época, não só do teatro. Ver Contro, 2004, p. 82-93.

pontos de vista e buscar soluções para uma sociedade que está desintegrando-se. Por volta de 1918, fundam um jornal mensal, inicialmente chamado *Daimom*” (KNOBEL, 2004, p.46-47),

do qual Moreno foi seu editor, contando com a colaboração, entre outros, de Martin Buber e Franz Kafka. Algumas de suas primeiras publicações vêm desse período.

Com o salário pago pela indústria têxtil local, Moreno trabalha também como médico de família, não cobrando por essas consultas. Como já havia acontecido nas suas intervenções com os refugiados e as prostitutas, ao mesmo tempo em que clínica contribui ao oferecer um espaço pertinente para o aparecimento e o encaminhamento de conflitos relacionais: o Teatro Recíproco, mais um antecessor do que viria a ser o psicodrama.

Um fato curioso aconteceu em 1º de abril de 1921 no Komödien Haus de Viena 1921⁵¹ nos referenda, mais uma vez, sobre o investimento do precursor do psicodrama no campo social. Provocar uma discussão numa platéia de mais de mil pessoas sobre o perfil de liderança necessário para dar conta de uma Áustria que fervilhava com o pós-guerra, na busca por novos rumos, convidando o público presente a subir ao palco para assumir o lugar do rei e sugerir alternativas, nos mostra sua inserção ousada e atuante no processo histórico-político de sua época. Um posicionamento bastante distante daquele de cunho adaptativo que as críticas em questão afirmam.

Mas, ainda em Viena, nesse começo dos anos 20 do século passado, seu teatro de improviso transforma-se em terapêutico, fruto de vivências com sua companhia de teatro. Já trazia, nesse momento, a noção da necessidade de se contemplar os aspectos vinculares, mesmo em se tratando de uma terapêutica individual. Fato este significativo quando consideramos que “apenas em 1937, com Ackerman, os terapeutas começaram a se dar conta da influência de questões sociais e da interação familiar nas questões da saúde mental” (SEIXAS *apud* KNOBEL, 2004, p. 102).

Knobel também se refere a Luis Russo quando este

“mostra que o movimento psicoterápico estratégico-sistêmico norte americano desenvolve-se em meados da década de 1950, com Watzlawick, Satir e Minuchin, entre

⁵¹ Ver Knobel, 2004, p. 66-67.

outros. Na mesma época, na Itália, Palazzoli, em Milão, e Andolfi, em Roma, constituem a matriz da psicoterapia familiar na Europa” (KNOBEL, 2004, p. 102).

Ou seja, nessa seqüência de acontecimentos fica nítido que sua preocupação e suas investidas no campo social estiveram sempre presentes, desde sua adolescência: “Moreno começa nas ruas e praças, com habitantes das cidades, praticando o teatro da espontaneidade —, raros são os autores que, ao apreciar seus trabalhos, estão atentos às utopias sociais ativas que os animam” (RODRIGUES, 1999, p. 137). Essa é uma observação que, como afirma Rodrigues, não diz respeito ao criador do psicodrama, uma vez que ele, no decorrer de toda sua trajetória sempre se remeteu a essas suas investidas, avaliando ao final de sua vida, inclusive, que deixou a desejar quanto ao que esperava poder transformar.

Ao mesmo tempo, sendo precursor de práticas que vieram a se desenvolver anos ou décadas depois, vemos que se evidenciam, na trajetória descrita, as primeiras percepções do institucional a permear a dinâmica dos grupos. E, com esses antecedentes é que, ao imigrar para os Estados Unidos, em 1925, Moreno vai dar corpo ao que veio denominar por sociometria.

Em 1931, na prisão de Sing Sing, intercede para que aconteça uma reorganização dos grupos de prisioneiros objetivando transformar a instituição num lugar mais apropriado à recuperação.

Neste cartograma do nascimento e desenvolvimento da proposta sociométrica podemos considerar que as análises quantitativas e qualitativas que fundamentaram Moreno, naquela ocasião, se mostram muito incipientes quando tomamos por referência o estágio atual da sociometria.

Isso em função de que a pesquisa social, naquela época, ainda não envolvia os participantes como autores do processo de transformação almejado, cabendo aos pesquisadores avaliarem a situação e definirem os encaminhamentos:

“Só mais tarde o coordenador deixará a postura de *pesquisador objetivo*, passando a agir como um *ego-auxiliar*, que ajuda os participantes do grupo a envolverem-se uns com os outros, a ponto de se transformarem em pesquisadores de seus problemas e das dificuldades dos outros. Quando isso acontece, o projeto sociométrico transforma-se em um trabalho cooperativo, com dinâmica própria, que passa do estágio da *sociometria*

diagnóstica para o da *sociometria dinâmica*,⁵² chamada em 1959 simplesmente de *sociodinâmica*” (KNOBEL, 2004, p. 114, itálicos da autora).

Neste trecho citado, além de antevermos aspectos sobre o modo de se fazer pesquisa em psicodrama, que serão abordados em capítulo posterior, percebemos mais diretamente o momento do processo de evolução da proposta sociométrica.

Knobel realça alguns aspectos em consonância com as críticas de Pontalis e Lourau, embora tratando de uma intervenção (Sing Sing) anterior em um ano a de Hudson, ao mesmo tempo em que já esboçando respostas.

Questiona sobre o fato daquela pesquisa científica na prisão não ter tecido nenhum comentário em relação à estrutura de poder que regia a instituição. Respondendo, contextualiza ter sido a primeira chance de trabalho institucional que Moreno recebeu desde sua emigração, o que sem dúvida o influenciara limitando-o para inquirir sobre o sistema penitenciário norte-americano.

Nossa autora ainda vai afirmar que suas ações institucionais nos EUA foram coerentes com seus trabalhos predecessores no continente europeu ao manter suas intervenções no plano psicológico, uma vez que se preocupava, primordialmente, com o desenvolvimento da espontaneidade e as escolhas mútuas para que pudesse proporcionar uma melhor convivência entre os sujeitos e, assim, cumprir os desígnios da instituição.

Esta leitura sobre as inserções morenianas, como já assinalado por Lourau, frisa seu caráter de servir à ordem estabelecida por nem ao menos questioná-la.

Por outro lado, ao localizá-las no âmbito das “utopias científicas”, Knobel se fundamenta em Beth Milan para argumentar que, mesmo utópica por não articular sonho e projeto, é inerente à prática sociométrica moreniana a busca por transformar o modo de vida em algo não burocratizado, mais criativo e livre das amarras do instituído. Desse modo, reside nesta perspectiva seu perfil instigante e até de certa virulência.

E, mais especificamente em relação à intervenção em Sin Sing, vai afirmar que, apesar de não ter promovido grandes transformações institucionais, merece reconhecimento pela tentativa de compreender as atitudes delinquentes não por “teorias ligadas ao atavismo biológico, às doenças psiquiátricas e ao alcoolismo”, em voga naqueles tempos.

⁵² A autora baseia-se, aqui, em texto de Moreno publicado em 1953.

Assim, retomei e realcei a contextualização histórica trazida por Knobel, mas utilizando-a também para reconsiderar, como já o fizemos acima, as críticas colocadas quanto à falta de visão de Moreno para com os aspectos institucionais e sociais a permear os grupos.

Como esperar que, no início dos anos 30, ele tivesse a noção clara, destaque — pois como vimos já as começava a perceber e com elas lidar —, da possibilidade de um tipo de intervenção grupal que viesse a transformar as instituições, sendo que o movimento institucionalista só teve suas origens iniciais nos anos 50, na França, com a psicoterapia institucional? Além do mais, as críticas de Pontalis, em que se baseia Lourau (ambos franceses), foram feitas justamente nesta década de 50, ou seja, numa época em que essas idéias estavam devidamente compartilhadas e muito mais desenvolvidas.

Mesmo assim, deixemos em suspenso a afirmação de que em Hudson houve um posicionamento ideológico de adaptação.

Continuemos nosso encadeamento. Ainda antes de Hudson, no inverno de 1931, Moreno vai se utilizar, pela primeira vez, do teste sociométrico na pesquisa que empreendeu com grupos de alunos da Escola Pública 181, no Brooklyn, em Nova York. Objetivava, segundo suas próprias palavras “avaliar o conflito entre a configuração oficial existente e a organização realmente desejada pelos alunos” (MORENO *apud* KNOBEL, 2004, p. 102). Com idades entre 4 e 14 anos, aqueles 1853 jovens puderam eleger quem gostariam de ter como companheiro de carteira para o próximo semestre.

Não temos mais elementos sobre os resultados desta pesquisa, mas, atingindo os objetivos preconizados por Moreno ou não, evidencia-se sua visão de que há — como vimos pelas considerações de Lapassade sobre as diferenças entre um organograma e o sociograma moreniano, bem como a percepção moreniana anteriormente descrita acerca da estrutura de poder dos hospitais —, instâncias interdependentes nas organizações/instituições, sendo uma formalizada e outra, bastante dominada pela primeira, que necessita se expressar, se evidenciar, para que o fluxo de vida sinalizado pelo desejo e denunciado pelo conflito possa ocupar um espaço libertário: “O teste sociométrico clássico foi construído de modo a avaliar o *conflito* entre a configuração já existente de um grupo e a configuração almejada pelos seus membros” (MORENO, 1992, p. 72, vol. 1, itálico do próprio autor).

Ou seja, Moreno realmente não se aprofundou ao não explorar suficientemente a questão do poder institucional, mas não podemos deixar de considerar que já trazia prenúncios

dessa possibilidade, não só nas suas idéias, mas no instrumento desenvolvido, o que, para a época e o contexto onde estava inserido, se tratava de grande avanço.

Moreno vai aplicar ainda o teste sociométrico com os mesmos objetivos na Escola Riverdale, exclusiva para rapazes, nos cento e cinquenta jovens de 14 a 18 anos.

Com o conceito de encomenda que temos hoje, incorporado pela AI décadas depois do fato que estamos considerando, podemos identificar a que foi feita para Moreno por Fannie French Morse para o trabalho em Hudson, em maio de 1932, logo após ele ter apresentado os resultados de sua intervenção em Sin Sing num encontro da Associação Psiquiátrica Americana (Filadélfia), onde utilizou o termo psicoterapia de grupo pela primeira vez.

Cativada pelo modo como se deu sua intervenção, Morse o convida a realizar uma pesquisa no reformatório na cidade de Hudson, que abrigava quase dez mil moças infratoras com idade entre 12 e 18 anos:

“Ali, ela procurava transformar jovens delinqüentes em pessoas preparadas para retornar ao mundo e levar uma vida decente. Adotava um sistema ‘baseado nos ideais de educação humanística, [segundo o qual] cada indivíduo tem alguma área de habilidade, algum potencial que pode ser desenvolvido’ (MORENO, 1985, p. 121 *apud* KNOBEL, 2004, p. 117).

Moreno e sua equipe, via métodos participativos, reorganizam a instituição, desde o espaço físico até a escolha de lideranças e a implementação de grupos de convivência.

Essa pesquisa de 180 dias, realizada entre 1932 e 1934, foi descrita e publicada por Moreno em 1934 (1994, vol.2, p. 97-298), amplamente discutida por Knobel (2004, p. 117-211). Cabe aqui apenas continuarmos nos detendo em subsídios que dêem elementos para nos posicionarmos frente às críticas que estamos considerando. Nesse caminho, retomamos o relato de Knobel, ao afirmar que “Moreno não faz também nenhum comentário crítico em relação ao regime de segregação racial que vigorava no país naquela época, atingindo também essa comunidade, com todos os problemas inerentes a esse processo” (Idem, p. 119).

Neste trecho, nossa autora faz o mesmo questionamento quanto ao aspecto ideológico apontado por Pontalis, para, em seguida, ponderar que o movimento pelos Direitos Civis dos negros iniciou-se somente no começo de 1957. E que, em Hudson, apesar de viverem em casas

separadas, negras e brancas conviviam com liberdade nas atividades educacionais e sociais promovidas.

No entanto, mesmo que as contestações pela discriminação racial nos EUA tenham se iniciado somente 23 anos após essa intervenção, creio que as contra argumentações se dão noutra direção. Levando em conta as intervenções anteriores de Moreno com prostitutas, com refugiados de guerra, com populações carentes e marginalizadas, essa falta de percepção das questões sociais não se confirma. Mesmo que estas suas investidas tenham sido fortemente marcadas por um tom messiânico, seu permanente contato com intelectuais de diversas vertentes situavam-no no contexto vigente, incluindo-se aí o político, vide sua ousadia no primeiro de abril.

Alfredo Naffah reforça este meu posicionamento trazendo outro estudo moreniano contido no mesmo livro onde se encontra o relato sobre Hudson:

“Cumprir deixar claro, também, que não é verdade, como afirma Pontalis, que Moreno vê a segregação racial como um fato natural. Se o senhor Pontalis estivesse lido com mais cuidado a parte do livro que trata do estudo sociométrico dos grupos infantis, teria visto que a segregação racial somente aparece após um certo período de *socialização* infantil” (NAFFAH, 1997, p. 154).

Continuemos com a contextualização sobre Hudson. Quando nos damos conta que a pesquisa ali empreendida, por meio da identificação do posicionamento na rede de relações afetivas das adolescentes entre si e entre elas e as encarregadas, tinha por objetivo mapear a organização psicológica da instituição, no dizer de Moreno, para estabelecer um contraponto dessa tessitura informal com a organização oficial daquela comunidade, visando transformá-la a partir das diferenças e tensões que emergissem, temos, novamente, uma afirmação muito semelhante à de Lapassade à qual anteriormente nos reportamos: Moreno busca sobrepor o sociograma produzido pelo teste sociométrico ao organograma ou organização formal, no intuito de chegar numa forma ou formas outras para além daquela estabelecida que gera algum tipo de sofrimento.

Desde o experimento de 1915 com os refugiados do campo de Mittendorf, já percebia e buscava identificar as incongruências entre o oficial e o oficioso como modo de buscar

relações mais autênticas porque igualitárias, um princípio tão caro aos futuros institucionalistas.

Vale também realçar que essa intervenção em Hudson não pode ser considerada como sendo apenas grupal. Mais do que isso, ela deu-se numa comunidade, mesmo que restrita, coabitada por inúmeros grupos. Moreno abre esse relato específico sob o título “Sociometria de uma Comunidade” (1994, p. 95).

Aponto com isso mais uma incongruência de se enquadrar o psicodrama, mesmo que por uma de suas vertentes, a sociométrica, no arcabouço das psicossociologias restritas aos conteúdos internos dos grupos. Foi por intervir numa comunidade formada por vários subgrupos, formais e informais, inclusive, que Moreno teve condições de elaborar os conceitos de corrente psicológica e de rede sociométrica.

A idéia de correntes psicológicas diz respeito aos sentimentos, às forças de atração ou repulsão de determinado grupo em relação a outro, em função de algum específico critério (MORENO, 1994, vol. 2, p. 283). Trata-se, portanto, de fluxos constituintes de uma “geografia psicológica”⁵³ ou de uma “psicogeografia” que visa dar conta do fenômeno intergrupal e comunitário. Não concerne a uma produção exclusiva do indivíduo em separado e nem mesmo unicamente de resultante da somatória de uma produção do interior de um grupo isolado, mas sempre no contexto da relação com outro grupo, permeada por algum critério.

Entendia que, ao estudar a natureza humana, deveríamos considerar não somente seu passado e sua consciência ou inconsciência, mas, também, sua presença real explicitada pela força dessas correntes.

Foi uma tentativa de Moreno de estruturar conceitualmente algumas das análises obtidas em Hudson. Uma possibilidade inusitada estava a sua frente, no que diz respeito à compreensão, não só de acontecimentos entre grupos ou de uma comunidade, mas das forças psicológicas a permear toda uma sociedade.

⁵³ “Se os sociogramas de cada grupo individual de determinada sociedade fossem combinados em um só gráfico — o sociograma de cada família, fábrica, igreja etc, descrevendo, também, as correntes psicológicas que fluem de indivíduos em um grupo para indivíduos de outro grupo — teríamos, então, ao mesmo tempo, quadro da comunidade que fosse geográfico e psicológico: sua geografia psicológica” (MORENO, 1994, vol. 2, p. 286).

Nessa perspectiva foi que introduziu a idéia de rede sociométrica, ao afirmar que essas correntes psicológicas fluem pelas famílias, comunidades, fábricas, escolas, ou seja, por esses canais e estruturas que o homem cria, não se restringindo aos limites, como raças e climas, dados pela natureza (Idem, p. 286).

Foi durante essa ousada empreita que também se deu conta de que a métrica, por si só, era muito restrita em função de seus objetivos. As equações sociométricas eram insuficientes para dar conta deste fenômeno. Ou seja, ele não foi cegamente tomado por essa predominância quantitativa reinante na ciência daquele período na América do Norte, a ponto de não enxergar outras perspectivas. Com o tempo, o desenvolvimento da sociometria passou a apontar noutra direção.

As estruturas sociais e culturais foram vistas, então, como veios para o fluxo mais ampliado das correntes psicológicas. Na verdade, postulava-se com o projeto sociométrico identificar a *matriz socioemocional* (no dizer de Moreno), a natureza qualitativa dos vínculos de um grupo, dos grupos entre si, de uma comunidade e, pretensamente o sabemos, de toda uma sociedade.

Reafirmando ainda essa compreensão, temos este parágrafo, citado por Moreno, de Georges Gurvitch (“Sociometria na França e nos Estados Unidos”, 1949, p. 214):

“O que constitui toda a originalidade da sociometria é que a medida (*metrum*) é apenas meio técnico, bastante limitado, de obter melhor compreensão de relações puramente qualitativas com o *socius*; tais relacionamentos são caracterizados por sua espontaneidade, seus elementos criativos, sua ligação com o momento e sua integração em configurações concretas e únicas” (*apud* MORENO, 1992, vol. 1, p. 128).

Assim sendo, foi por meio dessa vivência em Hudson que se tornou possível ampliar a reflexão sobre os fluxos emocionais a permear as relações entre indivíduos, grupos e, registre-se, suas instituições constituídas, esses “canais e estruturas erigidas pelo homem”. Nessa pesquisa, estudaram-se as correntes sexuais, raciais e sociais presentes na comunidade (MORENO, 1994, vol. 2, p. 283-286), sendo considerado o entrelaçamento entre elas.

Agora que temos o conceito de correntes psicológicas exposto, retomemos ainda sobre a ausência de um comentário crítico de Moreno sobre a segregação racial vigente, que poderia

interferir em sua pesquisa enquanto uma variável importante não considerada. Sobre esse ponto de vista, Knobel assim se pronuncia:

“Apesar de apontar todas essas questões, nosso autor não acreditava que elas fossem capazes de produzir algum tipo de dificuldade para sua pesquisa. Ao contrário, justamente por não existirem laços familiares ou relações econômicas na comunidade, ele pôde ‘concentrar sua atenção em um só aspecto: os dados relacionais’. (...) Seu estudo parte do problema mais evidente, a ausência de famílias em Hudson (...)” (KNOBEL, 2004, p.120).

Essa é uma argumentação que justificaria a não conexão do reformatório com a sociedade à sua volta, criticada também por Pontalis, embora se mostre frágil, pois sabemos tratar-se de uma ausência apenas física. As representações sociais de toda ordem, incluindo-se aqui as familiares e econômicas, permeiam os vínculos estabelecidos também no interior de qualquer instituição.

Por outra perspectiva, defendo a tese de que Moreno, na trajetória de seu desenvolvimento como prático e teórico, já estava estruturando as pontes entre o individual, os grupos, a comunidade e o social e que, nesse caso específico das questões raciais na pesquisa de Hudson, as delineou. Vejamos.

Sobre seu posicionamento na inserção do tema “diferenças raciais” em sua pesquisa, Moreno frisou a inovação advinda dos métodos sociométricos ao não mais estudar o indivíduo fora de seu contexto comunitário, ou, por outro lado, por pensar o coletivo não como massa sem relação aos indivíduos que a constituem (MORENO, 1994, vol. 2, p. 253).

Ou seja, Moreno fez uma escolha de procedimento procurando fugir das dicotomias micro e macro, buscando um modo de integrá-las. Mas, como se deu suas tentativas de articular o que acontecia na comunidade pesquisada com seu entorno?

Em várias passagens Moreno se refere a constatações que têm como pano de fundo a discriminação social, seja pela raça ou de algum outro tipo. A própria Anna Knobel nos oferece esses elementos, por exemplo, ao referir-se sobre o teste de espontaneidade aplicado a pequenos grupos, que viria a ajudar a identificar sua matriz socioemocional. Do que se trata essa matriz, neste caso?: “ela inclui as emoções veiculadas entre as moças nessa experiência,

expressas conforme os padrões socioculturais da época, do lugar e do estrato social do qual cada uma provinha” (2004, p. 162-163).

Outra passagem, quando o próprio Moreno afirma, referindo-se à atuação num *role playing* de uma das meninas: “Ela interpretou esses papéis em grande variedade de situações- padrão de vida de acordo com as impressões que recolhem como adolescentes crescendo na periferia de grande cidade industrial” (MORENO, 1994, vol. 2, p. 209).

Ou ainda, mais especificamente sobre a questão racial, quando discorreu sobre o fenômeno de crescimento e saturação de populações, por ele observado (Idem, p. 258-259), publicado no mesmo capítulo em que relatou sobre Hudson (Sociometria de uma Comunidade). Escreveu que o ponto de saturação dos grupos sociais se modificava levando-se em conta o tipo de organização que se dava entre os sub-grupos pertencentes e inter-relacionados. O quadro da comunidade que lhe mereceu atenção foram as cidades dos EUA daquela época, onde negros, brancos e as diversas nacionalidades já compunham seu espectro.

Destacou que o influxo de negros não produzia nenhuma discórdia no seio da comunidade branca até que este limite de entrada e participação não se excedia, quando, então, causava vários tipos de distúrbios.

No primeiro caso, como mão de obra barata, proporcionavam mais lazer além de promoverem um tipo de corrente psicológica afável entre as duas raças onde homens e mulheres brancas se viam como superiores, dirimindo divergências entre si. O estranho passou a ser o outro, mas, até então, aceito. Porém, essas correntes sociais se tornavam mais complexas e conflitantes devido à ascendência de um número maior de negros. Neste segundo momento, o fator sexual foi elemento considerado por Moreno como desencadeador da tensão entre os sub-grupos.

A seguir, Moreno relatou sobre a importância do teste sociométrico como instrumento para se identificar essas correntes presentes nas relações sociais. Citemos um pequeno trecho onde ele aborda a interseção entre as correntes sexuais e raciais, oferecidas pelo teste, pois as retomaremos logo a seguir: “Essas diferenças e afinidades sexuais produzem vários efeitos sobre a organização de ambos os grupos: a corrente sexual os atrai e as correntes inter-raciais os separa” (Idem, p. 259).

Ainda me referindo à construção dessa ponte entre o contexto social e o contexto da pesquisa, tratando especificamente da questão racial mas intrinsecamente ligada à questão

sexual, vemos que essas explicações anteriores podem ser entendidas como tentativas de localizar o leitor quanto aos dados que ele estava apresentando, pois, logo em seguida é que vai discorrer sobre sua interpretação dessa parte da pesquisa que empreendeu em Hudson. Querendo entender o comportamento de fuga que veio a aumentar em determinado período, Moreno dedicou seis meses dos dois anos que lá esteve, nessa empreita. Como decorrência, descobriu o encantamento adolescente das meninas brancas pelas negras. Nessa sua citação, a ponte entre o reformatório e seu entorno, nas questões da sexualidade e racismo, se estabelece:

“Enquanto estes namoricos ocorrem entre a população branca, seu efeito sobre o comportamento é similar àquele lá fora, na comunidade. As formas que as interações sexuais tomam são, em princípio, as mesmas. Porém, tudo se modifica e não encontramos mais o paralelo no meio ambiente normal, quando meninas brancas se encantam por meninas de cor, não apenas como indivíduos, mas coletivamente, *em masse*.” (Idem, p.262).⁵⁴

No mesmo parágrafo, Moreno relata o quanto a menina branca procura manter o encantamento sempre em segredo em relação às outras brancas, enquanto que a negra sente-se orgulhosa por ser desejada, respondendo com afeição, mas ridicularizando sua pretendente com suas amigas. Ou seja, a corrente sexual as atrai e as correntes inter-raciais as separa, como o que foi afirmado acima por Moreno em relação ao que estava “tornando-se real em muitas cidades dos Estados Unidos...”.

Mais adiante Moreno vai completar sua interpretação em relação a essas correntes paradoxais, ao dizer que

⁵⁴ Ambiente normal: o termo é questionável, por deixar transparecer discriminação e determinação entre o que é normal e patológico. Mas, observando o modo como Moreno se refere à homossexualidade durante todos os momentos em que o tema está presente no relato da pesquisa, essa impressão não se confirma. Na verdade, ele está se referindo à peculiaridade da instituição ao compará-la com o contexto social ao redor: “Em instituições para garotas nas quais não há possibilidade de vazão para a energia sexual...” (Idem, p. 262), ou seja “situação comum e diferenciada” poderiam ser termos mais apropriados. Podemos pensar em dificuldades de tradução também. Um posicionamento preconceituoso não seria esperado de alguém como ele que, como médico, repetimos, já havia trabalho com prostitutas em 1913.

“a menina branca foi retirada de ambiente do qual meninos e homens fazem parte natural, sendo colocada em local onde homens são proibidos e, mesmo quando presentes, não fazem parte natural dele. Ao mesmo tempo, a menina está na idade em que fantasia e o *role playing* com o outro sexo é processo natural de seu desenvolvimento” (Idem, p. 263).

Desse modo, os interesses emocionais da menina branca são dirigidos para a menina negra, figura que vai representar o outro a ela, por ser distinta dela mesma, inclusive e fortemente, pela diferença de pele. Ao mesmo tempo, essa distinção feita vai reproduzir o distanciamento e a dificuldade de abordar, reproduzindo também o que é vivido além dos muros da instituição. Essa certa dificuldade de alcance dá asas à necessidade de vôo da imaginação que, no caso das meninas brancas, faz com que as negras sejam fortes e corajosas, substituindo os meninos ausentes. Seria um tipo de projeção “das meninas brancas, na população, desenvolvendo-se a partir da necessidade de recuperar seu meio ambiente anterior e da saudade que sentem dele” (Idem, p. 264).⁵⁵

Essas sobreposições entre realidades feitas por Moreno só se tornaram passíveis de interpretação ao se relacionar o que era observado e coletado ali com o ambiente externo ao reformatório. Nalguns momentos também procurou referências noutras instituições onde negras e brancas habitavam os mesmos alojamentos (Idem, p. 264). De qualquer modo, a compreensão dos fatos pesquisados na adolescência vivida por aquelas meninas só foi viável ao se tomar por referência a sociedade existente que, na verdade e inevitavelmente, se presentificava naquela comunidade.

Por último, ainda em relação a essa crítica de que realizou um trabalho desvinculado do social, em Hudson, notemos um trecho da introdução de seu livro *Who Shall Survive* (1934), escrito por W. A. White, que, segundo Marineau, tratava-se de “um dos mais respeitados psiquiatras dos Estados Unidos” (1992, p. 120) daquela época:

⁵⁵ Moreno também discorre, nesse seu relato, suas análises sob a perspectiva das meninas negras, embora em menor profundidade. Enfoca mais a complementaridade a partir da projeção feita pelas brancas.

“O dr. Moreno volta à posição em que o ambiente parece ter maior significado, mas retorna ao problema já não mais no mesmo nível original, mas num nível mais alto. E o interessante é que enquanto volta à consideração do ambiente, ela inclui o aspecto subjetivo quase que exclusivamente realçado no decurso da análise infantil. Temos então aqui um daqueles típicos avanços que oscilam de um ponto de vista ao outro, mas, ao fazer isso, incluem o outro ponto de vista (...) E pense, além do mais, se você não puser objeções a vãos de imaginação, em que isso provavelmente poderá contribuir para a compreensão dos problemas da democracia como ocorrem num país como os Estados unidos, formado por raças provenientes dos quatro cantos do globo” (*apud* MARINEAU, 1992, p. 123).

Ou seja, temos aqui as impressões causadas num leitor daquela obra, escrita em boa parte sobre a intervenção em Hudson, marcadas pela contribuição moreniana de contemplar a interação ambiente e subjetividade. Ao mesmo tempo, estimulando, como conseqüência, a reflexão sobre a democracia americana em função da constituição racial de sua população.

Podemos considerar que talvez Moreno pudesse ainda mais explorar o trânsito entre os acontecimentos daquele reformatório os referendando ou os vendo refletir naquele período social onde estava inserido. Mas objetar que sua intervenção foi exclusivamente centrada sob os aspectos internos do grupo mostra-se incoerente.

Retomando sobre os conceitos desenvolvidos a partir de Hudson, o que mais vingou desse experimento foi o de rede sociométrica. Seriam os veios, os canais por onde as correntes transitam e se misturam, sendo modulados por elas. Mesmo as considerando como estruturas “que agrupam indivíduos em linhas complexas de transporte e comunicação” (MORENO, 1994, vol. 2, p. 286), as grandes redes romperiam as linhas delineadoras de grupos, comunidades, bairros ou distritos.

Com o tempo, o conceito acabou sendo tomado como a representação geral dessa articulação entre o fluxo (correntes) e os sulcos criados (redes) por onde caminham.

Apresentado o conceito, vejamos mais esse trecho no qual Moreno exercita visualizar seu postulado em possibilidades de oferecer uma leitura do contexto social, no caso, em relação ao tema controle e poder:

“As redes também têm função arquitetônica na comunidade e por esta razão, são os fatores controladores de seu desenvolvimento. Quanto mais velha e madura for uma sociedade, mais seu sistema de rede converte-se em super-organização controladora” (Idem, p. 293).

Na continuação dessa sua afirmação acima, vejamos um primórdio de percepção de um tipo de fenômeno e conceituação que tanto o psicodrama quanto a análise institucional vieram a se debruçar décadas depois:

“Estas redes são as cozinhas da opinião pública. É através destes canais que as pessoas afetam, educam ou desintegram-se, mutuamente. É através destas redes que as sugestões são transmitidas. Para certa parte da comunidade, determinada pessoa tem reputação de ser honesta, para outra, de ser desonesta. Quaisquer que sejam os fatos reais, estas reputações devem-se às duas redes diferentes através das quais fluem duas opiniões diferentes a seu respeito” (Idem, p. 293).

Os itálicos de minha parte são para realçar essa frase que demonstra os iniciais contatos com a idéia, comumente disseminada nas instituições, da existência da “rádio peão”: a comunicação e a troca extra-oficial por onde circula a micropolítica das relações. Moreno já estava nesse caminho ao comparar o sociograma ao organograma, identificando o aspecto informal como o relevante para se identificar relações, escolhas e posicionamentos.

Mais do que apenas se restringindo a um fenômeno de comunicação, mas também de afetação, aglutinando ou dispersando, podemos também pensar no que veio a se constituir como o conceito de transversalidade (Guattari, 1987, p. 88-105), ao localizar uma horizontalidade frente a uma verticalidade, como sendo sucessora ampliada, sem o saber, dessas concepções morenianas. Como o próprio Moreno não mais desenvolveu o conceito, por motivo que logo a seguir esboçarei hipótese, ficou como semente esquecida, sem condições suficientes de germinação no arcabouço psicodramático para ser reconhecida em sua identidade.

Isso posto, compreendo que já temos elementos suficientes para refutarmos o aspecto em pauta da crítica de Pontalis endossada por Lourau. Passemos a outro.

Quanto ao fato dessa intervenção em Hudson sofrer a acusação de ser movida por princípios adaptativos, creio que, mais uma vez, faltou um conhecimento mais acurado da proposta implementada.

Não sendo possível a um estrangeiro transformar a instituição prisional americana daqueles anos 30, via um processo de intervenção, que ao menos as detentas pudessem vislumbrar novas possibilidades com sua futura liberdade, a partir daquela experiência ali vivida. Afinal, um dos motes da pesquisa era que desenvolvessem sua própria atitude reflexiva sobre suas vontades e ações, como caminho para uma maior apropriação, com responsabilidade e independência, de seus projetos.⁵⁶

Portanto, estamos tratando aqui de, no mínimo, duas alternativas não adaptativas oferecidas e vivenciadas por aquelas meninas: pela interpretação espontânea de papéis (*role playing*) elas puderam experimentar novos enredos a serem construídos; pelo teste sociométrico, elas puderam se perceber em suas escolhas e expectativas em relação a vários critérios, refletindo sobre o modo como se relacionavam:

“Podemos dizer que a análise conjunta das estruturas relacionais e das razões das escolhas permite a *sociometria* articular duas dimensões importantes de um grupo: a operatividade, ou seja, como as pessoas se organizam socialmente, e a subjetiva, porque o fazem assim.” (KNOBEL, 2004, p. 156).

Cabe considerar que Moreno, em muitos textos de sua obra, como alguns com os quais nos deteremos aqui, usa a expressão *adequação de comportamento*, o que pode ter suscitado as impressões de um posicionamento por adaptação do indivíduo às normas estabelecidas, como as que estamos aqui discutindo. No entanto, como já dissemos e reiteraremos em função de novos aspectos a serem abordados, se tomarmos seus relatos e sua prática com um pouco mais de atenção, veremos que não é do que se trata. Além disso, este termo foi amplamente discutido por

“Garrido Martin (78) e Naffah Neto (79). Mais recentemente, Zerka Moreno (2000, p. 21) afirma que, quando seu marido usava a expressão *adequação*, não pensava em comportamentos padronizados, mas em uma ação integradora para todos os envolvidos na

⁵⁶ Ver Knobel, 2004, p. 155 e Moreno, 1994, vol. 2, p. 232.

relação. Mais tarde, o próprio Moreno, em seu livro *Psicodrama*, considera a adequação como uma forma de espontaneidade, como uma ‘aptidão de adaptação plástica’, mobilidade e flexibilidade do eu, ‘indispensáveis para um organismo em rápido crescimento em um meio em rápida mudança’” (Moreno, 1946, p. 142-144, *apud* KNOBEL, 2004, p. 224).

Na verdade, levando em conta essa última frase citada, vemos que Moreno, já na década de 40, estava atento à necessária flexibilização do homem frente aos tempos, naquele momento, ainda modernos. Se considerarmos a pós-modernidade como uma exacerbação de algumas características da modernidade (CONTRO, 2004, p. 13-21), dentre elas a da aceleração dos acontecimentos, o termo “adequação” enquanto habilidade de flexibilidade frente aos novos fatos torna-se ainda mais pertinente e significativo.

Aproveito fazer um parêntese para colocar mais um elo num encadeamento teórico que tenho construído ao longo desta investigação: as idéias de autonomia, de espontaneidade-criatividade, de liberdade e agora a de flexibilidade (para não usarmos a de adequação) contemplam, sempre que aqui as estiver usando, essa ação de co-responsabilização entre todos os integrantes envolvidos na relação.

Percorrida toda essa trajetória, nos faltam ainda alguns elementos, dos mais significativos, a compor perspectiva contraditória à levantada por Pontalis e Lourau.

Como prenúncio descrito nessa argumentação feita até aqui, desses novos componentes a considerar, lembro que o iniciador do psicodrama, mesmo que levado à febre métrica das ciências de sua época, já identificava as limitações que esta sofria ao habitar o campo das inter-relações. Limitação que, podemos supor, foi uma das variáveis a influenciá-lo no redirecionamento que aos poucos foi dando às suas investidas.

Imagino que seu esforço hercúleo de cartografar todos os fluxogramas por onde transitariam as correntes psicológicas e redes sociométricas, concretizado em infindáveis constelações de sociogramas a revelar as escolhas relacionais, bem como suas interpretações subseqüentes, não foram suficientes para dar conta da “utopia moreniana” de desenvolver uma proposta que abarcasse nada menos do que toda a sociedade, expressa em trechos como esse: “em termos mundiais, a idéia de guerra pode espalhar-se. Estas redes são passíveis de serem rastreadas e podemos controlá-las” (MORENO, 1994, vol. 2, p. 293). Sob o subtítulo “Especulações Sociométricas” (Idem, p. 279), Moreno faz um exercício de imaginar como

seria a utilização das estatísticas sociométricas das comunidades estudadas generalizadas para comunidades maiores, como uma cidade, tentando considerar os cuidados com os quais o pesquisador deveria se deparar.

Para melhor visualizarmos outros fatores constituintes e responsáveis por essa mudança de rumo por ele imprimida (guinada esta que nos elucidará noutros aspectos integrantes da contra argumentação que aqui desenvolvo), se faz necessário retomarmos novamente parte da história moreniana, por estar, inevitavelmente, atrelada ao desenvolvimento do psicodrama.

A partir da experiência de Hudson, passou a ser convidado por diversas pessoas, instituições de diferentes países, começou a dar aulas e conferências sobre seu pensamento em várias universidades e apresentações sobre seu método, tendo ainda publicado livros e criado revistas nessa área que mantiveram-se ativas por várias décadas. Na mais significativa delas, *Sociometric Review*, permaneceu à frente sua família até 1955, sendo transferida para a Sociedade Sociológica Americana. No começo dos anos 50 muitos outros países viram o desenvolvimento da sociometria, sendo que Moreno a deixava cada vez mais, nos EUA, a cargo de amigos e profissionais da Associação Sociológica Americana.⁵⁷

Mas, mesmo com esse seu reconhecimento e o da sociometria, Moreno nunca deixou de explorar o potencial transformador do teatro que desde há muitos anos havia identificado. Transferindo-se para os Estados Unidos, esperava por um ambiente teatral mais propício para que frutificasse suas propostas inovadoras. E conseguiu alguns aliados, já em 1927, como Beatrice⁵⁸ e William W. Bridge, o que lhe permitiu fazer conferências e apresentações sobre seu método, rebatizado por Bridge por *Impromptu Theatre* na tentativa de obtenção de denominação mais sonora e apropriada ao inglês.

No ano de 1931, o mesmo em que começa seus experimentos sociométricos na prisão de Sing Sing,

“Dá início a uma série de *performances* com teatro espontâneo para o público em geral, realizadas em uma das salas do Carnegie Hall, um tradicional teatro de Manhattan, que

⁵⁷ Ver Marineau, 1992, p. 127-128.

⁵⁸ Beatrice Beecher, sua amiga, que se ofereceu para ter com ele um casamento de conveniência para a obtenção de seu visto. Casaram-se em 1926 ou 1929 (há uma divergência de datas entre autores) e, depois de regularizada sua situação se divorciaram. Ver Knobel, 2004, p. 109-110.

era freqüentado, na época, por pessoas ligadas tanto ao movimento teatral como ao mundo cultural da cidade” (Knobel, 2004, p. 111).

Mas é a partir do momento que Moreno funda o sanatório, teatro e escola de psicodrama em Beacon Hill, em 1936 (uma velha escola foi transformada num pequeno hospital psiquiátrico que, por sua vez, também se constituiu numa “escola de formação” e abrigou a editora Beacon Press⁵⁹), onde vai canalizar seus instrumentos teatrais na busca da cura de pacientes psiquiátricos, que a psicoterapia de grupo e o psicodrama, como um todo, passam a ganhar mais fundamentação.

“Aos poucos, vão aparecendo novos pacientes, em geral, casos difíceis, rejeitados por outros psiquiatras. Gradualmente, o teatro e o hospital de Beacon transformam-se em um centro terapêutico. Os pacientes e a equipe técnica vivem no local, e as famílias dos internos também circulam livremente, integrando-se tanto no processo terapêutico como na vida do hospital. Cria-se ali um estilo de trabalho muito próximo ao que será desenvolvido, anos depois, pelas comunidades terapêuticas” (KNOBEL, 2004, p. 215).

Moreno, mesmo com todas essas atividades e viagens pelo mundo, tentava sistematizar suas idéias à medida que as praticava, embora muitas vezes com dificuldades, pois era homem mais dado às ações. Veiculou suas propostas e conceitualizações, desse período,⁶⁰ nas publicações de 1932, 1934, 1941, 1946, 1947, 1950, 1951, 1953, 1955, 1959, 1964, 1969. Postumamente, em 1985, foi lançada sua autobiografia. Faleceu em 1974.

Assim, o que quero chamar a atenção com esses dados que se estendem para muito além de seu envolvimento com Hudson e da sociometria é que, como deixei assinalado anteriormente, o psicodrama, sempre compreendido aqui como o todo da proposta moreniana, como ficou conhecido, é muito mais do que aquele experimento considerado.

Pontalis publicou suas críticas inicialmente em 1954, período em que Moreno já havia escrito a maior parte de sua obra, fazendo afirmativas contundentes sobre um aspecto de sua proposta, aquele que o psicodramatista nem mesmo se dedicou a novas investidas nos vinte

⁵⁹ Ver Marineau, 1992, p. 138.

⁶⁰ Já havia publicado em 1914, 1915, 1918, 1919, 1920, 1923 e 1924. Ver Marineau, 1992, p.199-200.

anos seguintes a 1934, pois, a partir de Hudson apenas discutiu e redigiu sobre a sociometria, redirecionando, como dissemos, seu caminho para o psicodrama, a psicoterapia de grupo, a psiquiatria. Ou seja, essas críticas já nasceram desatualizadas.

Ainda que, no mesmo texto, Pontalis tenha levado em conta, como levou, outros conceitos significativos ao arcabouço, como o de catarse, o fez equivocadamente. Sobre o de espontaneidade, mesmo naquela época, era um construto que já mostrava sua razão de ser ao se contrapor ao institucionalizado ou conserva cultural, como, noutros termos, escreveu Lourau.

E o que dizer do fato de Pontalis ter reeditado o mesmo em texto em 1959, 1965, 1968 e 1972,⁶¹ reproduzindo essas críticas sem nenhuma alteração?⁶² Pois, recapitulemos a parte final de seu texto citado:

“É claro, em todo caso que, nos grupos em que as tensões são ainda mais vivas, torna-se francamente impossível evitar esse gênero de perguntas. Como Moreno é acolhido numa fábrica? Detecta os ‘líderes de motins’ pelo sociograma? Cuida dos rebeldes em algumas sessões edificantes de psicodrama? *Não se sabe. Mas não há uma palavra em sua teoria que impeça que as coisas se passem assim.* Se a sociologia se torna militante, que ela diga, pelo menos, para quem milita” (itálicos de minha parte).

Sabendo de todas essas investidas de Moreno na transformação do social, como sabemos, via os grupos com os quais interagiu, essas críticas soam até mesmo inconseqüentes.

Essas tentativas morenianas de transformação do mundo, sua utopia, obviamente nunca se realizaram, o que não é frustração exclusiva desse autor. Os muitos sistemas políticos

⁶¹ Lourau (1995, p. 185) cita uma publicação de 1965, sendo que tenho acesso à outra, francesa, de 1968. A de 1972 é uma edição brasileira, imagino que autorizada pelo autor.

⁶² Apenas limitou-se a dizer, em nota de rodapé, na última página (238), na publicação de 1968: “Essas páginas foram escritas em 1954. Desde então numerosos trabalhos mostraram como o psicodrama poderia ser compreendido e utilizado pelos psicanalistas freudianos. Conforme principalmente D. Anzieu, *O Psicodrama analítico com criança*, P. U. F., 1957, et S. Lebovici, (...) *Balanço de dez anos de prática psicodramática com crianças e adolescentes*, in *A Psiquiatria da criança*, vol. I, P. U. F., 1958.” Ou seja, mesmo de posse dessas produções mais atualizadas, para sua época, Pontalis não teve o trabalho de se rever.

erigidos até hoje, os movimentos diversos, as teorias várias, incluindo-se aqui a dos analistas institucionais, convivem até hoje com esse dilema.

Mas, mesmo debatendo-se com suas próprias contradições, seus descaminhos, continuou tentando ao menos se aproximar de seu sonho, expressão de um posicionamento frente às suas investidas microssociológicas, como percebemos, diferentemente do que avalia Pontalis, muito provavelmente, como temos destacado, por um conhecimento desatento em relação a sua obra.

Essa falta de uma maior apropriação da proposta psicodramática não se justificaria por uma possível falta de melhor acesso a ela, como poderia se argumentar. Como vimos, Pontalis citou três publicações morenianas, mas deixou de notar nelas aspectos que o teriam mais bem esclarecido, como já exploramos. E, além das atualizações que perdeu a oportunidade de realizar posteriormente, pelo contato com as publicações que ele mesmo citou, teve possibilidades de outras informações obter. Vejamos.

Por meio de sua reconhecida biografia da vida do psicodramatista, René Marineau (1992) comentou sobre o fato de que, naquele período pós Hudson, Moreno sentiu que a época lhe era mais favorável para ampliar seu território. Tendo sido criado por uma mãe que recebera forte influência da cultura francesa, associava os lemas liberdade, igualdade e fraternidade ao psicodrama, não sendo ao acaso, portanto que sua primeira investida internacional se deu com o retorno à Europa, mais precisamente Paris (1950), ao participar do primeiro congresso mundial de psiquiatria. Estabeleceu contatos duradouros com psicoterapeutas franceses, incluindo-se aqui psicanalistas:

“Em 1955, com a ajuda de Anne Ancelin Shützenberger, *presidiu a criação do Groupe Français d’Etudes de Sociométrie, Dynamique des Groupes et Psychodrame* (Grupo Francês de Estudos de Sociometria, Dinâmicas de Grupo e Psicodrama). Moreno também fez contato com outros psicanalistas e psiquiatras, como Leon Michaux e Serge Lebovici,⁶³ tendo-os incluído no Comitê Internacional de Psicoterapia de Grupo em 1951. Fez-se amigo de George Gurvitch, que expandiu a sociometria na Europa, editando *Sociometry in France and in the United States* (Sociometria na França e nos Estados

⁶³ Note-se, o mesmo autor de *Balanço de dez anos de prática psicodramática com crianças e adolescentes*, citado por Pontalis.

Unidos), em 1950, e colaborou em *Sociometry and the Science of Man* (Sociometria e a Ciência do Homem), em 1956. *Moreno voltou muitas vezes à França e entregou-se a diversos projetos (...) O primeiro congresso Internacional de Psicodrama ocorreu em Paris, em 1964, e atraiu mais de 1.000 participantes, provenientes de trinta e cinco países. Conforme o folheto de divulgação, a finalidade do encontro consistia em ‘reunir especialistas formados e profissionais de todas as partes do globo, para que possam compartilhar experiências e estimular a pesquisa’*” (MARINEAU, 1992, p. 154-155 e 158, com itálicos meus).

Creio que o próprio texto fala por si. Isso tudo ocorreu na época de Pontalis e ao seu redor (um homem bastante inserido em seu contexto social, como vimos), não se justificando sua impossibilidade de maior conhecimento sobre as posições e propostas morenianas.

Por sua vez, quero lembrar que o breve histórico da disseminação do psicodrama pelo mundo até chegar ao Brasil, feito em capítulo anterior, e, mais especificamente sua penetração na França aonde veio a se constituir como o Psicodrama Triádico, tendo como um dos pilares de sustentação a Dinâmica de Grupo de Kurt Lewin, poderia fazer supor que as críticas de Lourau, também francês, diziam respeito a este tipo de psicodrama inserido no meio onde ele estava. Isso porque Lewin é um dos principais representantes do tipo de psicossociologia que frutificou nos EUA, sobre a qual estes autores se referem.⁶⁴

Caso essa suposição fosse confirmada, nosso alerta, mais uma vez, seria na direção de que, de algumas décadas para cá, ela necessitaria ser revista, uma vez que desde os anos 70 o psicodrama se diversificou e se estruturou em diversas perspectivas diferenciadas daquela.

No entanto, também como já dito, Lourau se apoiou nas argumentações de Pontalis, sendo que este se fundamentou nos livros do próprio Moreno onde esta articulação com a psicanálise e a dinâmica de grupo de Lewin não foi feita. Ela ocorreu posteriormente, realizada pelos franceses.

Avancemos então no caminho feito por Moreno, para identificar por onde passou a transitar suas novas investidas teórico-práticas, na constante busca por transformações das conservas.

⁶⁴ Como veremos no capítulo sobre o método sociopsicodramático, há críticas atuais de alguns dos analistas institucionais em relação a alguns pressupostos lewinianos, em especial à pesquisa-ação, embora, como vimos, Lapassade tenha se posicionado de modo diferente.

Em Beacon, um significativo instrumento, que já compunha seu arcabouço até então desenvolvido, começou a se fazer mais presente: a interpretação espontânea de papéis. Ele havia identificado sua potência no começo dos anos 20, no que ficou conhecido como O Caso Bárbara (KNOBEL, 2004, p. 77-104), onde, resumidamente, o trabalho com uma atriz de seu grupo, ao ser estimulada por Moreno a explorar o desempenho de papéis totalmente opostos aos que até então vivenciara, mostrou-se potencialmente transformador de sua forma de se relacionar na vida pessoal.

No experimento de Hudson, a interpretação espontânea de papéis teve função significativa para ajudar as meninas a visualizarem sua autonomia que seria conquistada mais plenamente ao saírem do reformatório, como a pouco vimos e aqui reforçamos por intermédio de Marineau:

“Moreno foi bem além da sociometria, em Hudson. Começou a usar o desempenho de papéis (*role playing*) e o psicodrama (...). Estava na verdade ensinando ou re-ensinando as moças, ao usar técnicas baseadas no nível de confiança entre elas e a boa vontade da parte delas para representar sua personalidade verdadeira. Isto criou uma revolução que logo atingiu outras áreas e instituições. Nascera o aprendizado através do desempenho de papéis e, da mesma forma, o uso sistemático do psicodrama e da psicoterapia de grupo” (1992, p. 122).

Na verdade, o Teatro Terapêutico, como foi inicialmente denominado o psicodrama por Moreno, vindo do seu Teatro do Improviso, foi, originariamente, concebido nos primórdios dos anos 20 com O Caso Bárbara.⁶⁵ Teve seu papel significativo anos depois, como também apontamos, em Hudson e foi se firmar como método a partir das vivências em Beacon Hill.

Mas, qual a relação entre o surgimento e desenvolvimento do processo de interpretação espontânea de papéis e do psicodrama, com as argumentações de Pontalis e Lourau? O que foi que Pontalis não se deu conta e que Lourau, por nele se apoiar, se fundamentou precariamente?

⁶⁵ Gecila Sampaio Santos faz uma observação, a meu ver bastante pertinente, quanto aos aspectos fundantes do psicodrama, de que não podemos nos restringir ao Caso Bárbara como fato exclusivo que veio a originar esse método. Realça que ele se nutre de uma perspectiva trágica onde as contradições se colocam permanentemente. Ver Santos, 1990, p. 135-140.

O conceito de papel, central na proposta psicodramática, é quem tem mais condições de abarcar as intersecções entre o individual e o coletivo, entre o grupo e sua comunidade, entre a comunidade e seu entorno, entre os contextos dramático, grupal e social. Trás, em sua constituição, a fusão de denominadores coletivos com os diferenciadores individuais, sendo que este individual pode ser tomado por um grupo ou organização de qualquer tipo quando lidamos com a perspectiva de um sociodrama.

Mas mesmo quando inserido nas propostas todas onde o método sociopsicodramático é utilizado (psicoterapia de grupo, psicodrama público, sociodrama, role playing, jornal vivo, jogo dramático, teatro espontâneo...), ao se explorar os símbolos, as metáforas e todos os fluxos de significados possíveis de se identificar que atravessam um papel, estamos lidando com as representações coletivas, com as ideologias, enfim, com as instituições, no sentido amplo que lhe dão os analistas institucionais. Essas correntes, para resgatar um termo moreniano que me parece prematuramente abandonado por ele mesmo, criam seus sulcos nos indivíduos, nos grupos, nas organizações e, ao mesmo tempo, são por eles geradas.

O que vai diferenciar o modo como se veicula esse conceito numa prática, entre o psicodrama e outras propostas que também dele se utilizam, é a estruturação do contexto dramático onde vão habitar os papéis denominados por psicodramáticos. É onde se amplia a compreensão do conflito pesquisado e encaminha-se possibilidades de resolução, mesmo que temporárias.

Os passos seguintes do método pressupõem um retorno ao contexto grupal para que haja um compartilhar e/ou reflexão com os demais participantes sobre o ocorrido, para em seguida, ao se finalizar a atividade, voltar para o social de onde originariamente emergiu esse papel em conflito. Ele pode agora encerrar esse ciclo nutrido pelas contribuições produzidas.

O papel psicodramático será sempre representado por um personagem (CALVENTE, 2002; CONTRO, 2004, p. 28). Via essa figura é que podemos ter acesso e vislumbre das correntes que apontam contradições e trazem dúvidas, questionamentos e sofrimento, para que com elas possamos lidar na busca pelas transformações desejadas.

O personagem potencializa as faces de um papel ao representá-lo. Provoca-se assim, ao mesmo tempo, um mergulho, ao se entrar em contato com os conteúdos que emergem, e um distanciamento reflexivo desse indivíduo, grupo, equipe, organização, comunidade.

Esse personagem, quando se estrutura o método sociopsicodramático de modo a criar condições para que ele se torne representativo das correlações de força de um coletivo, é personagem protagonista (FALIVENE, 1994). O termo protagonista, inserido com esse propósito referido, não ainda como personagem, mas condensando atravessamentos individuais e coletivos, surge em publicação de Moreno de 1946 (KNOBEL, 2004, p, 221).

Mais uma vez, contextualizemos rapidamente alguns momentos do desenvolvimento desses pressupostos e práticas envolvidas. Com isso, sinalizaremos que essa compreensão da intersecção entre o individual e o coletivo — por meio do qual podemos nos municiar para intervir em conflitos que existem para além da interioridade de um grupo e sem compactuar com algum tipo de postura adaptativa, pois o que se busca é o enfrentamento das conservas que oprimem e das cristalizações que engessam —, era já evidente e utilizada há décadas antes do posicionamento de Pontalis e Lourau. E seu *locus* era o conceito de papel e as derivações práticas daí decorrentes.

Como vimos, em Beacon o psicodrama melhor se estruturou, apesar, como dissemos, de que seu desenvolvimento posterior a Moreno foi e tem sido de grande relevância. Mas Moreno havia plantado sim suas sementes e também já colhia muitos frutos. E, para mais não nos alongarmos na identificação deles, pois o campo é vasto e eles estão por todos os lados, vamos nos concentrar, também sucintamente, num dos atendimentos feitos por Moreno em seu hospital, teatro e escola, de um homem de 40 anos em surto psicótico chamado por Karl, cujo delírio era imaginar-se sendo Hitler.⁶⁶

Essa minha escolha é feita pelo fato de que, nesse procedimento que se deu no período inicial da II Guerra Mundial, temos a micro realidade, representada no indivíduo, e a macro, explicitada naquele mundo em convulsão, explicitamente se articulando uma à outra. Ou seja, estou escolhendo um processo de psicoterapia, pois Moreno o atendeu em vários encontros, para oferecer elementos ao entendimento de que o psicodrama não teria até mesmo razão de existir caso o considerássemos como um método voltado exclusivamente, e por isso limitado, às fronteiras de um grupo.

⁶⁶ O protocolo deste atendimento foi esmiuçado algumas vezes por diversos autores. Ver, mais recentemente, as observações de Knobel, 2004, p. 213-268. Moreno publicou este texto em 1956, depois em 1959. Ver a publicação brasileira de 1983, p. 207-218, que consta na bibliografia dessa tese, tradução da versão em inglês de 1959.

A idéia de psicoterapia de grupo está presente na introdução da descrição desse atendimento, pois, apesar de seu foco se constituir de uma única pessoa, para potencializar o processo Moreno utilizou sua equipe para contracenar com o protagonista:

“O objetivo expresso da terapia de grupo é o de funcionar como sociedade em miniatura para seus membros (...) no momento em que o grupo entrou em terapia, o mundo todo — suas angústias e seus valores — teve que passar a fazer parte da situação terapêutica. (...) Os problemas da sociedade humana tanto quanto os problemas individuais — o retrato das relações humanas, do amor e do casamento, da doença e da morte, da guerra e da paz, descrevendo o panorama do mundo em geral — pode ser apresentado agora em miniatura dentro de uma ambientação deslocada da realidade, dentro do referencial do grupo”.⁶⁷

Note-se que este trecho refere-se, especificamente, à visão integrada entre indivíduo e mundo que se tem, no interior da psicoterapia de grupo, espaço onde o método psicodramático poderia estar totalmente centrado nos aspectos internos do agrupamento, mas que assim não se coloca.

Quando falamos, então, do espaço sociodramático, viabilizado quando realizamos intervenções com equipes, instituições ou na comunidade, essa postura que valoriza o intercâmbio entre o micro e o macro se mostra ainda mais evidente, justamente por conceber que são indissociáveis e que, mexendo num ponto desse sistema temos a possibilidade de mobilizar o sistema como um todo: “O sociodrama tem sido definido como método profundo de ação que trata de relações intergrupais e de ideologias coletivas”.⁶⁸

Retomo o protocolo já na parte final em que Moreno responde às perguntas de seus debatedores:

“A íntima conexão entre as técnicas psicodramáticas e sociodramáticas estava claramente visível porque o ‘papel’ psicótico que ‘Karl’ havia escolhido para encarnar ‘Hitler’ era um poderoso acontecimento social de nossa época, cheio de símbolos

⁶⁷ Trecho de texto do livro “Quem sobreviverá?”, de 1934, *apud* Knobel, 2004, p.219, e que também foi reproduzido em publicações de anos posteriores.

⁶⁸ Frase de Moreno, no livro “Quem sobreviverá?”, da edição brasileira de 1992, vol. I, p. 188, mas traduzido da versão em inglês de 1953.

coletivos como a ‘mãe’, ‘Cristo’, ‘super-homem’, ‘demônio’, ‘poder’, ‘morte’, ‘suicídio’, ‘imortalidade’, ‘judeu’, ‘negro’, ‘escravo’, ‘comunismo’, ‘democracia’, etc., símbolos que, naquele tempo em que foi encenado o psicodrama de Hitler, estavam carregados de fortes emoções, emanadas de todos os membros do grupo. (...) *Para cada símbolo particular do psicodrama de Hitler houve um símbolo coletivo correspondente no mundo ao redor de Hitler*” (MORENO, 1983, p. 219-220, com itálicos meus).

Aliás, foi por esse motivo de estreito entrelaçamento entre o drama individual e o coletivo, entre o papel imaginário/psicodramático e os papéis sociais, que Moreno trouxe o termo psicossociodrama como representativo daquele processo realizado: “O psicodrama de Adolf Hitler tornou-se o psicossociodrama de nossa cultura toda, espelho do século vinte” (Idem, p. 217). Mesmo porque,

“neste relato fica patente a visão sociológica que se pode obter de um drama que numa primeira análise seria unicamente individual. O drama vivido por Karl (perda da mãe) foi a expressão, ao mesmo tempo, do drama social vivido pelo povo alemão naquele momento da história. Karl foi um dos seus protagonistas, Hitler foi o maior deles, ou, pelo menos, o que mais sobressaiu. Tendo um protagonista como teve (Hitler), o social pôde expressar seu drama, por meio da megalomania, do desejo de poder, da supremacia e do domínio como formas de restabelecer o orgulho ferido, a pátria-mãe humilhada pela derrota na primeira guerra mundial” (CONTRO, 1992, p. 15).

Ao discorrer sobre a participação do grupo que o auxiliou para contracenar com Karl, Moreno afirma:

“Muitos episódios resultantes das interações foram atuados no palco, misturando os eventos do sonho de Hitler, com as realidades do grupo. Sociogramas e diagramas de papel,⁶⁹ que eram comparados de sessão a sessão, mostraram que houve mais Hitlers naquele grupo. *Um panorama magnífico do mundo de nossa época emergiu para alívio*

⁶⁹ Recursos do teste sociométrico, instrumento da sociometria, como vimos, dos quais Moreno também se utilizou nesse processo terapêutico.

geral, como se aprisionado no espelho em miniatura que era o grupo” (Moreno, 1983, p. 216, grifos meus).

E mais adiante, quando pergunta a Karl, ao findar o processo:

“O que o auxiliou a recupera-se de sua obsessão? Respondeu: ‘Surpreendi-me de ver no grupo tantas outras pessoas que, além de mim, tinham o sonho de tornar-se Hitler. Isso me ajudou’” (Idem, p.217).

Portanto, aqui temos o tema protagônico “pátria-mãe usurpada” a permear indivíduo, grupo e sociedade como um todo, simultaneamente.

Nessa mesma direção, essa concepção entre o psíquico e o social do conceito de papel ganhou, por parte de Moreno, renovados esforços de sistematização. Em 1961, publicou, no *American Journal of Psychiatry* o artigo “Conceito de papel: uma ponte entre psiquiatria e sociologia”, de onde destacamos esse parágrafo:

“Temos de buscar um conceito que seja construído de tal forma que a indicação objetiva da existência desses processos de mão dupla não venha de um único psiquismo, mas de uma realidade ainda mais profunda, em que os estados inconscientes de dois ou mais indivíduos estejam inseridos num sistema de estados co-inconscientes. Eles têm um papel importante na vida de pessoas que vivem em conjuntos íntimos, como pai e filho, marido e mulher, mãe e filha, irmãos e gêmeos, mas também em outros tipos de conjuntos íntimos, como *equipes de trabalho, pelotões de combate, pessoas em campos de concentração*” (apud FOX, 2002, p. 115, meus grifos).

Ainda sobre esse atendimento de Karl feito por Moreno, vale destacar que

“Na época, essa proposta constituiu uma forma inovadora de manejo da doença mental, pois, segundo Altenfelder Silva, o tratamento de psicóticos até a década de 1930 reduzia-se ao uso de purgantes, vomitórios, sangrias e tratamento por choque (eletroconvulsoterapia – ECT –, choques químicos e insulino-terapia) e *reeducação moral*. Além disso, poucos psicoterapeutas atendiam pacientes graves ou seus familiares em grupo” (KNOBEL, 2004, p. 235, com itálicos da autora, mas endossados por mim).

Esse comentário vem reforçar, mais uma vez, o inusitado muitas vezes por ele trazido, contribuindo para futuras transformações, no caso em questão, a anti-psiquiatria.

Como já dissemos, sua “utopia” nunca foi alcançada, mas foi persistente até o final:

“Mais velho, Moreno buscava uma solução para os problemas universais, dando maior importância ao sociodrama. Acreditava que através da inversão de papéis as pessoas poderiam adquirir uma perspectiva que lhes proporcionaria compreensão e paz, e pela dramatização em que se reproduzissem conflitos sociais e políticos seria possível criar uma nova ordem social” (MARINEAU, 1992, p. 155-156).

Tendo feito esse percurso sobre as potencialidades do conceito de papel para lidar com questões sociais que permeiam indivíduos, grupos e organizações, e, exemplificando sua operacionalização num atendimento feito por Moreno na década de 1930, vemos que, ao não se apropriar a contento da exposição desse conceito tão fundamental a atravessar toda a teoria do psicodrama, Pontalis perdeu grande oportunidade de melhor se informar e reconsiderar seus posicionamentos.

Nessa mesma direção, retomemos esta citação descrita páginas atrás:

“Os problemas pessoais não são puros reflexos dos problemas coletivos, mas são o lugar onde os desafios coletivos se enraízam, refratando-se nas angústias do destino individual. Os conflitos, às vezes dramáticos, vividos por mim (e por outros) no decurso das experiências (...), têm os grupos reais como palco.”

Por seu conteúdo e até pela terminologia utilizada poderia ser creditada a algum psicodramatista a nos referendar no fenômeno protagônico e no conceito de papel no que eles trazem de amálgama entre os denominadores coletivos e os diferenciadores individuais. Mas na realidade trata-se de um texto de Lourau, de 1988 (2004d, p. 181). O que nos faz crer, portanto, que também ele, se tivesse tomado conhecimento com mais profundidade da teoria e da prática psicodramática não teria feito as afirmações que fez ou que as teria reavaliado mais adiante.

Heliana B. C. Rodrigues (1999) não se detém especificamente sobre as críticas ao psicodrama feitas por Pontalis, mas refere-se a elas diretamente quando inseridas no âmbito geral do posicionamento do psicanalista francês, “instalado em uma espécie de ‘extraterritorialidade’ epistemológica” (p. 128):

“Escapando à tentação teoricista de Pontalis, que, a partir da psicanálise, analisa práticas análogas e as recusa em função de uma ‘menoridade epistemológica’ – *curandeirismo*, psicologismo, microssociologismo, (...) – Castel as apreende por um viés em que o contexto se faz texto, permitindo-lhe, inclusive, alcunhá-las de ‘pós-psicanalíticas’. (...) A ‘pós-psicanálise’ não é, por conseguinte, nem o fim da psicanálise nem sua ‘recuperação’ por parte de setores epistemologicamente pouco nobres, mas [citando Castel] “o fim do controle pela psicanálise do processo de difusão da cultura psicológica na sociedade” (p. 127-128, *italico meu*).

Vejamos agora como outro autor, Alfredo Naffah Neto, por também já ter respondido essas últimas críticas de Pontalis (quando realizou extensa e significativa reavaliação da proposta psicodramática ao tomar por base a perspectiva marxista⁷⁰), acrescenta elementos significativos ao quadro posto.

No subtítulo denominado “Da pesquisa-ação *in situ* e *in vivo*: os caminhos e descaminhos da sociometria” (1997, p. 138), Naffah tece considerações em relação ao posicionamento inovador de Moreno enquanto pesquisador no âmbito social, ao criar o processo conjuntamente com o grupo.⁷¹

E, após expor as últimas críticas de Pontalis descritas por nós, Naffah se posiciona dizendo que elas não se contentam com a inovação em pesquisa ofertada por Moreno e exigem uma definição política sua, pois o acusam de uma “neutralidade suspeita”.

Retoma o trabalho sociométrico de Hudson, assinalando que lá se procurou “criar condições para que formas de agrupamento mais espontâneas possam substituir as formas

⁷⁰ Pesquisa que corresponde à sua dissertação de mestrado e resultou no livro “Psicodrama: descolonizando o imaginário”, publicado em 1979. Utilizo aqui a paginação de sua segunda edição, produzida em 1997.

⁷¹ Esse ponto, por ser importante aos nossos interesses, será retomado e explorado no capítulo sobre metodologia.

anteriores, arbitrárias e impostas” (Idem, p. 144), sendo que para isso foram utilizados diversos procedimentos. Outros deles, como a interpretação espontânea de papéis e o teatro espontâneo “passam a funcionar no sentido de confrontar as detentas com futuras situações que poderão encontrar quando saírem da instituição, em liberdade total ou provisória” (Idem, p. 145), como vimos.

Como consequência dessas investidas, afirma o autor, a vida em Hudson foi adquirindo um caráter mais humano. Mas as críticas apontam que, simultaneamente a esta melhora de condições, o sistema de dominação (representado pelo espaço marginal de segregação) se manteve. Mais do que isso, agora funcionando em certa harmonia. Daí advém a idéia de que a sociometria é um conjunto de técnicas adaptativas a colaborar na manutenção deste sistema de controle.

Mas, qual o significado político da proposição moreniana de reorganizar sociometricamente a instituição? Afinal, esse tipo de reorganização, à primeira vista, vai parecer adaptativa mesmo.

Entretanto, Naffah vai considerar pontos fundamentais que fogem ao olhar menos atento. O primeiro deles é sobre o posicionamento que norteou Moreno. Ao substituir a organização oficial pela espontânea, deixariam de existir conflitos causados justamente pelo fato de se ter instituído arbitrariamente a moradia e o trabalho em conjunto. Os papéis institucionais podem se tornar cristalizados a ponto de estancar os movimentos espontâneos advindos das correntes e redes, da micro-política das relações:

“Poderiam os atores deste drama imposto manter suas máscaras, se se fizessem os agentes espontâneos de sua própria vida coletiva? Ou veríamos estas tensões desordenadas e improdutivas serem articuladas e catalisadas num esforço e numa aprendizagem contínuos, dirigidos a uma definição própria de uma vida comum em que cada um se fizesse respeitar e ouvir?” (Idem, p. 146).

A este último apontamento levantado por Naffah eu acrescentaria, como forma de reforçar ser este posicionamento adotado por Moreno a nos servir de referência até hoje, lembrando novamente de sua intervenção e auxílio junto às prostitutas, como decorrência do processo dos encontros que tiveram, contribuindo para que elas se organizassem por meio de um sindicato, em 1913. Naquela época, já havia sido este um processo onde o reagrupamento

de forças antes esparsas resultou numa “definição própria de uma vida em comum em que cada um se fizesse respeitar e ouvir”.

São questões que o tempo todo podemos e devemos nos levantar, estas sobre o alcance do instrumento e a serviço de quem ele se presta, justamente por se levar em conta suas potencias. Nesse sentido, Naffah vai retomar o texto trazendo à baila uma perspectiva, com a qual concordo, já prescrita por Lapassade: a de ser “entrista” para buscar os pontos fundamentais para se intervir. É assim que o vai dizer Naffah, ao comentar sobre a necessidade de respostas a essas perguntas formuladas, no caso, pelos psicodramatistas, afirmando que uma maneira de enfrentá-las é projetando e produzindo o experimento *in locu*, não importando “se para isso inicialmente têm que fazer acordos com a ordem vigente, condição necessária para terem acesso à instituição” (p. 147).

Vejamos outro aspecto levantado pelo autor sobre o qual queremos considerar:

“não importam, tampouco, os limites que a própria ordem impõe. Moreno sabe que não pode oferecer às detentas a saída da penitenciária, pois existe todo um sistema legal que condiciona sua permanência lá; por outro lado, grande parte delas – todas adolescentes – não possui família no mundo de fora e nem teria condições de auto-sustento se pudesse sair. Quer queiramos ou não, o Estado é responsável por sua ‘educação’”(p. 147).

Não nos esqueçamos que este experimento de Hudson se deu entre 1932 e 1934 e que, dois anos depois, Moreno fundou seu hospital, teatro e escola, a funcionar em moldes predecessores aos de uma comunidade terapêutica, onde as relações eram mais horizontalizadas, sem que necessariamente deixasse de existir a inevitável definição de papéis para que todo e qualquer projeto pudesse acontecer. Ou seja, reforçando mais uma vez nosso caminho percorrido até aqui, quando pôde viabilizar uma instituição criada sob os princípios com os quais se identificava, Moreno o fez não a serviço de uma ordem opressora, como nos deixou transparecer Pontalis sobre o posicionamento em Hudson. Ao contrário, mostrou-se inovador.

Essa responsabilidade pela “educação” do Estado em Hudson, como disse Naffah, é que vai sujeitar aquelas meninas a

“todo um sistema disciplinar. É, pois, no cerne dessa ordem disciplinar — *o sistema de posições e de papéis oficiais* — que a sociometria vai implantar sua ação; nesta redefinição consciente, se exigirá a participação de cada um e de todos, dar-se-á corpo a uma *utopia científica*: criar uma vida social fundada na dialética indivíduo grupo” (p. 147, itálicos do autor).

E aqui retomamos o termo “utopia científica” como sinônimo da “utopia moreniana” de que já nos utilizamos outras vezes neste texto, trazido pela primeira vez por Betty Milan (1976) e explorado por Naffah:

“As razões pelas quais o projeto de Hudson só pode definir-se como uma utopia ligam-se ao fato de ele veicular uma política e uma ética irrealizável dentro do sistema sóciopolítico-econômico que estrutura a sociedade na qual está inserido. E também, ao fato de ele se limitar a um pequeno setor desta sociedade, dado que seu caráter microsociológico o impede de atingi-lo como um todo. *Daí a contradição que está em suas raízes: ser obrigado a buscar apoio do sistema institucional, quando é contra este mesmo sistema que ele se bate.*” (p. 147, itálicos meus).

Assim, o apontamento dessas contradições, na verdade, é mais um modo de dizer que a afirmativa de que existiu ali, e em todos seus outros posicionamentos, uma “neutralidade suspeita”, deve-se, mais uma vez, a uma falta de conhecimento mais acurada das propostas do autor. A elas, apesar de incipientes em determinados momentos, contrastantes noutros, mas também inovadoras e profícuas, não cabe o rótulo de serem mantenedoras da ordem vigente.

E mesmo em se tratando de um experimento utópico, ou de aspirações ingênuas por mudar o mundo que o acompanharam em muitas de suas investidas, podemos também refletir sobre o sentido de sonhá-las, uma vez que podem nos apontar caminhos, inclusive políticos, na direção de contemplar necessidades de transformações sociais:

“como *práxis política*, favorecem, por uma via de contraste, o surgimento de uma consciência prática da situação político-social da qual partiram. Pois, como mostra Bethy Milan: ‘Acusar a utopia de não ser senão a obra de uma ‘bela alma’, a pontificar sobre o futuro e traçar planos para sociedades inexistentes, é encobrir o que ela denuncia no presente e escamotear sua virulência (...) Se é verdade que o sonho de outros possíveis

pode servir para camuflar a ordem estabelecida, neste mesmo sonho irrompe aquilo que a contesta. Na imagem que antecipa o futuro se encontra a sátira reveladora do presente”
(Idem, p. 148).

Além disso, essa *práxis política*, ainda segundo Naffah, foi implementada ao modo da redução fenomenológica feita pelo pesquisador, quando este não se imbuíu do direito de trazer um conhecimento prévio para explicar a realidade com a qual se deparava. Buscou descrevê-la partindo de seu interior e da experiência dos próprios sujeitos implicados.⁷²

Mas, como também é verdade que o pesquisador é mais um implicado, vejo que ele também decifra os sentidos das formas produzidas pela ação conjunta a partir das reverberações que lhe são provocadas e do “mundo externo” à instituição, de onde provém. Assim sendo, reafirmo o que disse em páginas anteriores sobre o fato de que Moreno, ao mesmo tempo em que esteve atento aos pré-conceitos, não se furtou de utilizar-se de referências ao contexto social para se fundamentar na compreensão do ocorrido em Hudson. Espelhos são feitos para nos vermos. O olhar para o novo e a referência ao já conhecido, portanto, se complementam e não se excluem.

Essas considerações sustentam o posicionamento de que a sociometria não se coloca como modo de doutrinação política e sim objetivando oferecer uma vivência de onde brote uma consciência social. Em Hudson, os participantes se envolveram num processo de reformulação da instituição, por meio da criação coletiva, além de tomarem consciência, por contraste com a situação inicial, dos conflitos pertinentes àquele tipo de organização.

Esta perspectiva encontra ressonância em citação de Lapassade onde o autor comenta críticas recorrentes feitas a psicossociologia:

“As intervenções psicossociológicas encontram sempre as mesmas objeções ideológicas. Procura-se ver nelas apenas a última descoberta das classes dirigentes em seu esforço para dominar os trabalhadores, e para instituir a colaboração de classes na empresa capitalista. Não é certo que a realidade seja tão simples. É verdade que a intervenção nos

⁷² São considerações desta ordem que nos farão argumentar, no capítulo sobre o método sociopsicodramático, que ele se coloca entre os pressupostos da pesquisa-ação e da pesquisa intervenção.

grupos propõe-se algumas vezes, explicitamente, reduzir as tensões, fazer aceitar as mudanças (...). É igualmente verdadeiro, no entanto, que uma intervenção faz crescer a tomada de consciência dos problemas, e que ela revela todos os sistemas informais e conflitantes produzidos por antagonismos de interesses” (1977, p. 93).

A ampliação do coeficiente de transversalidade e de autonomia, a transformação de relações cristalizadas em mais espontâneo-criativas, não se restringindo a objetivos da sociometria mas compondo os da proposta sociopsicodramática em geral, é buscada pela prática (princípio marxista), ou pela ação. No experimento moreniano em questão, aquelas meninas e funcionários aprenderam a identificar alguns desejos como coletivos, pela mudança de atitude de negação em relação ao outro. Essa redefinição da posição ou do papel de cada um em função de um projeto coletivo é que rompeu o isolamento alienante.

Como decorrência, a consciência social que emergiu foi uma consciência de grupo e não de classe ou coletiva em seu sentido mais abrangente, pois sua inserção é no político-institucional e não na economia da mega estrutura:⁷³

“Se é verdade que, depois de tudo, a instituição e as posições oficiais ainda permaneceram, também é verdade que já não eram as mesmas; o estofo que as constituía e que lhes dava forma e sentido foi desmantelado, uma vez que a autoridade e a arbitrariedade perderam sua força dentro da instituição. Desde então, as decisões partiam dos projetos intersubjetivos, que se constituíam nos grupos e que a sociometria decifrava a cada passo; as funções de cada um foram discutidas e ponderadas em conjunto e, pouco a pouco, só permaneceram das posições oficiais os rótulos esvaziados.” (Naffah, 1997, p. 151).

Desse modo, situando-se a instituição em pauta no território peculiar da micropolítica, lugar do confronto simbólico-ideológico e do grupal, é que Naffah respondeu a crítica de Pontalis sobre o apoio dados pelos administradores àquele processo de investigação:

⁷³ Como também já sinalizamos ter se dado em função da intervenção do “Psicodrama da Ética e da Cidadania”, na cidade de São Paulo.

“Na verdade, por mais revolucionária que possa ser, a experiência de Hudson incide sobre apenas uma das pedras de todo um sistema, ela é apenas uma *experiência*, ela não ameaça diretamente o cerne da ordem econômica instituída” (Idem, p. 154, itálicos do autor).

No entanto, quero frisar que, didaticamente, entre a micro representação dada pelo grupo e a macro representação dada pela sociedade como um todo, transita — e aqui é algo que muito nos interessa —, a representação dada pela instituição. E que o fato da experiência citada se inserir “no núcleo da instituição, convidando cada um, independentemente da posição e do papel oficial que ocupasse, a se redefinir conforme o projeto coletivo”, nos dá elementos significativos para exemplificar o alcance institucional que o método sociopsicodramático pode ter, mesmo nesta vivência, realizada no início dos anos 30, onde o psicodrama estava ainda engatinhando.

Reafirmo mais uma vez ter certeza de que, décadas depois, caso Lourau tivesse retomado essas críticas à intervenção moreniana (e conseqüentemente ao psicodrama como um todo, pois não distinguiu a experiência de Hudson da de outras do mesmo arcabouço), as teria reconsiderado. Senão, vejamos esta citação:

“Uma intervenção institucional em uma situação dada não saberia mudar a própria situação, cujas verdadeiras chaves (os fatores determinantes globais) permanecem fora do alcance. Mudará, sim, a representação que os atores, os protagonistas, têm da situação e de tudo que a condiciona (...)”

Ela vem a corroborar com as contra argumentações que estou discorrendo e poderia ser de autoria de Naffah. No entanto, vamos prosseguir. Mesmo longa faz-se necessário:

“(...) por meio do trabalho educativo da análise. (...) o instituinte permanece, pois, impossível de achar, já que, embora o jogo real das instituições que atravessam a situação possa ser efetivamente evocado ou invocado, dificilmente será convocado ou revogado. O efeito específico (...) reside na mudança qualitativa do olhar (...)” [que os participantes] “podem doravante dirigir às suas condições (de trabalho, de existência, de cidadania), a partir das ações de sensibilização e de conscientização que contribuem, entre eles, para o desenvolvimento do espírito crítico. São esses os efeitos que podem ser atribuídos a AI. Na ausência de tal registro, o zelo militante (...) conduz, por contragolpe, a uma

microcultura da impotência. Sabe-se um pouco melhor o que nos aliena, mas não se vislumbram, em função disso, as alavancas para uma mudança sempre aguardada, na direção apontada por uma profecia da qual não se soube fazer o luto” (ARDOINO e LOURAU, 2003, p. 38).

Talvez, portanto, tenham sido críticas feitas no auge de uma época onde mudar as macro estruturas estava ao alcance das mãos dos estudantes franceses e de outros de várias partes de mundo. Mas, volto a afirmar, como não foram reconsideradas em publicações posteriores, e sua tese e livro continuam a ser referências significativas no seio da AI, cabe que o façamos.

Mas, vamos até o fim da resposta de Naffah a Pontalis, pois é parte de nossa resposta também a Lourau, uma vez que é por meio de suas críticas ao trabalho grupal psicodramático que se restringe aos aspectos internos do próprio grupo — essa psicossociologia a ser superada — que ainda estamos contra-argumentando.

Retomando Hudson, Naffah vai resgatar, baseando-se nas transformações acima identificadas como frutos daquela intervenção, a integridade do trabalho realizado, dentro dos horizontes em que se moveu, rebatendo as acusações feitas por Pontalis de ingenuidade, hipocrisia ou boa-fé:

“A transformação de uma penitenciária numa comunidade terapêutica e de uma organização social autoritária e arbitrária numa ‘democracia sociométrica’; (...) o próprio movimento, enfim, de co-participação num projeto comum de vida levando a uma realização das potencialidades espontâneas do grupo. Tudo isso, não pode ser simples e pejorativamente catalogado como um projeto ideológico. Com maior propriedade deveriam ser catalogados de ideológicos os projetos que se fundamentam no nível da pura especulação teórica, que são incapazes de uma pesquisa mais profunda no nível da realidade concreta e específica com a qual se defrontam — sequiosos que estão os ‘investigadores’ de verem concretizados os seus ideais revolucionários — e que por esta mesma razão acabam sempre por criar um tipo de ‘consciência social’ teórica e formal, quando não impõem, consciente ou inconscientemente, aos próprio sujeitos seus ideais de transformação social” (NAFFAH, 1997, p. 154-155).

Creio que as críticas de Pontalis, apresentadas por Lourau, estão rebatidas. Vejamos agora as observações complementares que as acompanharam, feitas pelo próprio Lourau:

“Essa crítica ‘sociológica’ é na verdade uma análise institucional da intervenção moreniana. A análise do contexto (sistema de referência) do, ou dos grupos sobre os quais se opera a intervenção, a análise de sua demanda, na medida em que passa por se confundir com a encomenda do staff responsável, ou é julgada tal, no exemplo de uma prisão, são elementos principais da análise institucional. Se acrescentarmos a última pergunta de Pontalis, dirigida a Moreno ‘desempenhando um papel’ que ‘esquece’ de analisar temos um terceiro elemento da análise institucional, a saber, a elaboração da contratransferência institucional, ou análise de demanda dos analistas. A sociometria moreniana não se contenta em deslocar o campo de intervenção, mas comete sobretudo o erro de confundir campo de intervenção com campo de análise. Aí é que se encontra o ponto mais crítico das diversas teorias do grupo. É por conseguinte aí que a análise institucional deve também se precaver contra transposições e reduções que a atrairiam talvez as experiências de psicanálise de grupo ou de psicanálise do grupo (LOURAU, 1995, p. 216)”.

Um comentário mais geral sobre esta reduzida análise da intervenção de Moreno, feita por Lourau, é no sentido de questioná-la em sua validade, uma vez ter se fundamentado nas afirmações de Pontalis, já todas contra-argumentadas por nós. Ou seja, o mesmo cuidado com a análise de contexto de que se queixa Lourau não ter existido na intervenção de Hudson, ele deixou de ter com a proposta de trabalho grupal do psicodrama.⁷⁴

Em primeiro, justamente pelo fato de ter se apoiado num único texto e de um autor que, com suas afirmações, mostrou falta de conhecimento mais acurado sobre o objeto de suas críticas.

⁷⁴ Não nos esqueçamos de que, ao endossar e complementar as críticas de Pontalis, Lourau estava se fundamentando para a afirmação de que não existem teorias grupais a subsidiar a contento a análise institucional. O mesmo se dá com essas últimas, de sua única autoria. Nossas considerações feitas não visam defender que o psicodrama deva suprir essa lacuna, mas sim que não lhe cabem os rótulos e alguns dos limites que lhe foram apregoados.

Segundo, por consequência, o fato de que entre 1932 e 1934, o psicodrama nem mesmo tinha suas formas totalmente estruturadas. As décadas seguintes foram fundamentais para que toda a trajetória feita tomasse corpo e se delineasse a proposta, inclusive em solo francês. E o conhecimento um pouco mais minucioso disso, tanto quanto Pontalis, Lourau tinha plenas condições de obter.

E se esta minha afirmação se refere a este posicionamento de Lourau naqueles idos, nos tempos atuais ela ganha ainda mais razão de ser, uma vez que o conceito de projeto dramático (por meio do qual estabeleci correlações com os de encomenda e demanda — “Entre encomendas, demandas, implicações e projetos dramáticos”, *CONTRO*, 2004, p. 127-135), tendo percorrido longo caminho de estruturação, desde o existencialismo sartreano, passando por autores como Bethy Milan (1976, p. 3 a 5) e se configurando nos anos 90 com Aguiar (1994, p. 61), nos sinaliza, com propriedade, a natureza e a dinâmica dos contratos e processos que se estabelecem entre interventor, equipe contratante, equipe de intervenção e organização. Ou seja, seria uma opinião, esta de Lourau, a se rever, a se atualizar.⁷⁵

Por outro lado, cabe ainda indagar-nos quanto ao tipo de intervenção feita em Hudson. Retomemos a encomenda feita a Moreno, citada páginas atrás:

“Morse interessa-se por suas propostas de trabalho e o convida para realizar uma pesquisa em sua instituição. Ali, ela procurava transformar jovens delinquentes em pessoas preparadas para retornar ao mundo e levar uma vida decente. Adotava um sistema ‘baseado nos ideais de educação humanística, [segundo o qual] cada indivíduo tem alguma área de habilidade, algum potencial que pode ser desenvolvido’” (MORENO, 1985, p. 121 apud KNOBEL, 2004, p. 117, com itálicos de minha parte).

Não lhe foi encomendado que realizasse uma análise institucional, e naquela época não poderia mesmo ser desta forma, ou um tipo de intervenção que viesse a diagnosticar ou dar

⁷⁵ Ao mesmo tempo, podemos nos perguntar então qual o ganho de se articular os conceitos desses dois campos? Teoricamente e em minha prática, a articulação permite um realce, uma atenção maior para com os aspectos que ambas as propostas sinalizam. Identificar as expectativas, implícitas e explícitas, presentes nos diferentes participantes de um projeto coletivo e se posicionar frente a elas é de fundamental importância para que o trabalho caminhe com clareza, quando então sua efetivação ganha maiores chances de se dar a contento.

voz ao inconsciente institucional. Se até hoje encontramos dificuldades para que compreendam e aceitem uma ação que busque estes objetivos, imaginemos como seria no início dos anos 30. A encomenda foi muito mais simples, no sentido de municiar aquelas adolescentes a uma vida fora do reformatório, o que por si só, convenhamos, denota mesmo um posicionamento humanista.

Sobre as encomendas com que foi entrando em contato creio já ter sobre elas discorrido páginas atrás, assim como sobre o posicionamento moreniano frente a elas pelo tipo de intervenção que implementou.

Portanto, a afirmação de que a sociometria moreniana deslocou o campo de intervenção não encontra razão de ser pois o campo foi delineado de acordo com o combinado. Mas mesmo não caminhando por checar as possíveis contradições entre a encomenda feita e a demanda presente, para satisfazer a expectativa de uma análise institucional, esse tipo de pesquisa-ação *in situ* realizada, como bem nos demonstrou Naffah, foi capaz de produzir transformações significativas.

A respeito da ausência da “elaboração da contratransferência institucional, ou análise de demanda dos analistas”, vale lembrar que à época dessa tese de Lourau, guiado pelo princípio da criação coletiva, da teoria dos papéis, da intersubjetividade, entre outros, o posicionamento do psicodramatista já era dado levando-se em conta também a sua participação.

Haja vista a etapa do processo denominada por compartilhar, onde ele, instrumentalmente, tem mais oportunidade do que se tem em outras metodologias de, encerrada sua função de diretor de cena, expor suas próprias emoções e reflexões acerca do ocorrido. Do mesmo modo, cabe aqui a observação feita acima: o conceito de implicação, sem dúvida alguma, vem realçar e amplificar aspecto muito significativo a se considerar num processo de intervenção, qualquer que seja. Mas, realçamos e amplificamos algo quando, de alguma maneira, ele já se faz presente.

Sobre o fato de cometer “o erro de confundir campo de intervenção com campo de análise”, sendo que “aí é que se encontra o ponto mais crítico das diversas teorias do grupo”, quanto a Hudson é necessário dizer que frente ao projeto dramático elaborado, o campo de intervenção inevitavelmente sobrepôs-se ao campo de análise.

Mas isso não significa que o psicodrama, utilizado como método noutra tipo de projeto onde a intervenção se faça num grupo representante (mas que a intenção seja lançar luzes sobre um grupo maior, uma organização, o contexto social ou a comunidade), continue a sobrepor campo de intervenção com campo de análise. Como vimos, utilizado com esse tipo de propósito, oferece instrumentos técnicos e teóricos a contemplar um campo de análise mais amplo, para além do delineamento grupal.

Dito isto tudo, podemos concluir este tópico afirmando que a proposta psicodramática pela qual me referencio não se enquadra na perspectiva de uma psicossociologia restrita aos aspectos internos de um grupo, mesmo na época em que as críticas foram feitas. E mais ainda nos tempos atuais quando muito mais se desenvolveu. Ela nos oferece um método que nos municia caminhar pelas singularidades institucionais a compor os temas com os quais trabalhamos, seja com um indivíduo, grupo ou equipe, instituição ou com uma comunidade.

Localizações feitas, passemos à correlação entre os principais referenciais teóricos de que me utilizo.

2.3 Conexões entre Psicodrama e Análise Institucional

Desde há muito tempo me posiciono, na seara do psicodrama, dentre aqueles que defendem a não constituição de articulações, a qualquer preço e de qualquer modo, entre esta proposta e outras, muito distintas, aproximadas ou quase irmãs, que venham a produzir uma espécie desengonçada.

Pois vejo que quando isso acontece, na maior parte das vezes pela ausência de pressuposto teórico muito mais do que técnico, acopla-se, descuidadamente, conceitos de outros campos do saber sem que tenhamos disposição e tempo de maturação necessários para a tarefa de reflexão e desenvolvimento dos elementos em falta, ocasionando a não evolução coerente do método que nos norteia.

De alguns anos para cá, no entanto, passei a utilizar em minha prática e na sua compreensão alguns conceitos da Análise Institucional em articulação a também alguns construtos do Psicodrama, sendo que este tipo de cruzamento, parcial, à medida que se tecia, foi se revelando eficaz. Mais do que isso, essa costura tem se mostrado vistosa, sem que esteja, a meu ver, descaracterizando uma linha ou outra.

Assim sendo, os núcleos⁷⁶ do psicodrama e da análise institucional, em suas peculiaridades, mostram-se inseridos cada um num campo que lhes permite intercâmbio com elementos similares ou complementares de outros campos. É do que se trata quando afirmamos que o psicodrama bebeu das fontes do teatro, do existencialismo, da fenomenologia. Sobre a análise institucional, de que ela transita pela sociologia e psicossociologia ou nutriu-se de elementos da sociometria, da psicanálise, da Psicoterapia Institucional e da Pedagogia Institucional.

Enfim e na verdade, podemos dizer que nenhuma epistemologia nasceu do nada e de modo puro. O simples fato de ter sofrido suas diversas influências, mesmo que iniciais, já lhe confere as marcas do trânsito entre as disciplinas.⁷⁷

Este tópico, portanto, visa delinear essas tessituras, tangenciamentos, complementaridades, similaridades e diferenciações entre estes dois campos e núcleos de saberes e práticas de que tenho me utilizado, principalmente nesta proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho.

Num âmbito mais geral, a similaridade dos campos denota-se nas propostas de análise qualitativa na seara das ciências humanas e sociais; ao focarem-se no presente considerando-o como o encontro entre passado e futuro; na busca da intersubjetividade; no não determinismo como expressão da liberdade humana; no objetivar-se na ação; no observador que é sempre participante; no estudo dos conflitos, dos dramas, buscando transformar as realidades que se mostram instituídas pelo sofrimento, pela repetição da conserva cristalizadora.

Uma diferenciação, por outro lado, pode ser colocada. Na proposta aqui apresentada, e por que não dizer que na minha prática como um todo, o grupal e o institucional são merecedores de minha atenção, representados como um sistema articulado. Minha inserção maior, meu foco, meu campo de investigação e compreensão, é a interseção entre o grupal e o institucional, embora o campo de intervenção esteja focado no grupo ou equipe.

⁷⁶ Sobre as idéias de Campo e Núcleo como modelo para se lidar com questões da interdisciplinaridade, ver Campos, 2000, p. 220.

⁷⁷ Uso aqui o sentido mais amplo do termo disciplina: “Qualquer ramo do conhecimento (artístico, científico, histórico, etc.)” (FERREIRA: 1999, p. 689). Difere-se de “conjunto de conhecimento em cada cadeira dum estabelecimento de ensino; matéria de ensino” (Idem).

Diferentemente dos analistas institucionais que, historicamente, passaram do paradigma grupal para o institucional, como vimos, embora, do mesmo modo, utilizem-se do dispositivo grupal para atingi-lo. Assim, a socioanálise não almeja, no seu modo clássico, com aqueles que a solicitam, menos do que a instituição como um todo, com o envolvimento de todos os seus integrantes. Seu foco, como a própria denominação nos revela, é a instituição. Essa diferenciação, no entanto, me parece que se encontra minimizada pelo modo brasileiro de se fazer a AI, caracterizado como grupalismo-institucionalista na opinião de Rodrigues e Barros (2003), como vimos.

Por sua vez, a inserção nos espaços de trabalho que estes grupos de apoio tem como objetivo, assim como encontrou fortes laços com o Projeto Paidéia e o Método da Roda (Campos, 2000a, 2003 e 2008), também identifica ressonâncias advindas das propostas institucionalistas:

“Tornar a palavra comum a todos é um processo, uma luta, cujo suporte e desafio residem não na reivindicação formal de direitos, mas no ato de partilhar uma prática, a busca de uma troca isonômica (‘simbólica’? – cf. Baudrillard) e de uma comunidade de trabalho e de vida: aquilo que Reich, em textos dos anos 1937-42, chamava ‘A democracia do trabalho’ – o trabalho como componente da libido, a libido como componente do trabalho. (...) Nessas condições, a coletivização e a permanência da análise não mais aparecem como uma descontinuidade obsessiva e inviável, a negar abstratamente os imperativos contínuos da vida e da sobrevivência (...), mas como uma práxis, uma nova maneira de viver e de trabalhar” (LOURAU, 2004a, p. 137).

Sobre algumas peculiaridades do processo de intervenção de que tanto a AI quanto o Psicodrama se valem, Savoye, baseando-se em publicações do final da década de 90, identificou elementos comuns entre as práticas atuais de intervenção (de 1981 a 1986) e as anteriores (de 1959 a 1980), em diversas correntes das ciências sociais e humanas: “a intervenção se declina segundo o mesmo tripé, associando, em três etapas ideais, a análise dos disfuncionamentos, as proposições de mudança e o acompanhamento das mudanças postas em marcha” (SAVOYE, 1999/2000, p. 13, apud L’ABBATE: 2005, p. 243). Além disso, afirma o autor que preservam o papel do terceiro, do coordenador, exercendo diferentes funções, sendo aquele que analisa, assessora, avalia, media e supervisiona.

Penso que a proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho pode muito bem estar incluída nessas constatações de Savoye, por se mover pelo tripé apontado, bem como por se fundamentar num processo longitudinal, como observam Ardoino e Lourau (2003, p. 16). Do mesmo modo, o Método da Roda, como vimos.

Fundamentando-nos nesses autores e nas suas considerações feitas, portanto, o sentido de intervenção utilizado é o da implementação de ato ou processo onde o responsável ou facilitador externo, guiado inicialmente pela encomenda que lhe é feita, co-ordena – busca uma nova ordem em conjunto com os demais atores – uma investigação, usando os dispositivos de que dispõe, visando compreender e gerar alternativas frente aos conflitos instaurados.

No caso dos analistas institucionais, o instrumento utilizado é a Socioanálise, como já dito, com seus dispositivos (assembléia geral, diário institucional...). Nos Grupos de Apoio e, mais especificamente, no caso da pesquisa a ser aqui relatada, o método sociopsicodramático em articulação com alguns conceitos da AI.

Como decorrência dessas primeiras congruências e diferenças de foco apontadas, temos que tanto os procedimentos desenvolvidos pela AI quanto os construídos pelo Psicodrama guardam similaridades no aspecto da intervenção participativa. As posturas do coordenador, analista institucional ou diretor psicodramático, são fundamentadas por conceitos como os de implicação, construção coletiva, projeto dramático, que, inevitavelmente, incluem quem coordena o processo de um modo oposto ao da pretensa neutralidade.

Aliás, por ser central aos nossos propósitos, vamos discorrer resumidamente sobre o conceito de implicação. Os analistas institucionais, entre os anos 60 e 70, ampliaram o conceito de contratransferência institucional, elaborado pelos psicoterapeutas institucionais e trouxeram o termo implicação por não vê-lo reduzido aos aspectos libidinais.

Grosso modo, portanto, refere-se a ressonâncias de ordem psicoafetiva (libidinais), histórico-existencial e estrutural-profissional (BARBIER, 1985) que reverberam no profissional que coordena uma intervenção. Ou seja, a implicação veio a considerar tudo o que transversaliza e que, de alguma maneira, determina, o enredo vivido pelo coordenador com seu grupo. Transversalizações muitas vezes exteriores ao campo de intervenção, mas nunca exteriores à instituição e, por isso mesmo, ao campo de sua análise.

Por outro lado, a implicação, mesmo considerando tudo o que atravessa o pesquisador e direta ou indiretamente exerce uma influência sobre sua intervenção, contrapõe-se à idéia de explicação, só podendo ser compreendida ao se efetivar o movimento de introversão, de recolhimento, de análise da implicação, como querem os analistas institucionais.

Lourau (1993) propõe visualizar uma curva de Gauss onde estariam representadas a desimplicação, a implicação e a sobreimplicação, num movimento de idas e vindas, a considerar o processo de participação do socioanalista.

Assim, dando vez a uma das conexões que vislumbro, a articulação entre os conceitos de papel e projeto dramático, quando inseridos no campo do psicodrama, nos ajuda a entender e a lidar com um aspecto significativo da participação do coordenador: ter a clareza do papel que se desempenha, de sua inserção num determinado projeto, nos possibilita identificar os limites da intervenção, seus contornos e conseqüentemente minimizando os riscos de uma sobreimplicação.

Não nos esqueçamos que a condição de existência de um papel é sempre dada por sua interação com outros, os contrapapéis. Essas vinculações, por sua vez, encontram razão de ser quando articuladas em função de algum tipo de projeto, por mais incipiente ou complexo que seja, objetivando algo. Um projeto que se encontra presente, inevitavelmente, num determinado contexto.

Ou seja, a idéia de se ter clareza do desempenho e desenvolvimento de um papel, deve, necessariamente, passar pela noção do vínculo, projeto e contexto onde este papel habita. Com essa visão não funcionalista, mas aberta, sociométrica e sociodinâmica da compreensão do que seja um papel, ele ganha maior potência para enfrentar as possíveis sobreimplicações.

Ainda sobre esta questão da não neutralidade, não é por acaso que o método sociopsicodramático escolhido para a pesquisa realizada nesta investigação se alinha com a pesquisa-ação crítica e a pesquisa intervenção, como também o fazem as pesquisas dos analistas institucionais. Como veremos, esses procedimentos trazem em seu bojo a importância de se considerar o pesquisador como mais um integrante grupal e, mais do que isso, participando, dentro do que compete ao seu papel, de modo atuante.

O coordenador dos Grupos de Apoio se norteia por esse tipo de intervenção, não se omitindo de levar em conta o caráter político da proposta por almejar mais autonomia e menos alienação no cotidiano das equipes de trabalho.

Permeando essas posturas, não há como negar a influência do método fenomenológico e da filosofia existencialista quando rezam que pesquisador e fenômeno pesquisado inevitavelmente interagem e quando focam sua atenção para a intencionalidade dos atos humanos (ALMEIDA, 1988; PENHA, 1996, p. 20-24; ARANHA e MARTINS, 1993, p. 123 e 124).

Identifico, também, uma não discrepância entre a idéia de análise de que se nutrem os analistas institucionais, com a visão de mundo integralizadora e interrelacional da proposta moreniana, uma vez que a análise preconizada não é aquela que diz respeito à visão euclidiana e positivista de mundo, que postula a separação em partes do objeto pesquisado para que se possa conhecê-lo.

Ao contrário dessa definição clássica, advinda do analisador químico, do campo das ciências físicas, o sentido na AI apregoado é o que se insere nas ciências humanas. Procedese explicitando o que está à sombra, tornado possível pela operação que estabelece relações entre elementos aparentemente disjuntos. Na verdade, portanto, trata-se de reconstruir uma totalidade que se havia rompido, de agregar elementos até então separados.

Esse alinhamento assinalado faz derivar outra questão: o psicodrama fundamenta-se fortemente sobre a dinâmica explicitada nos textos, subtextos, imagens e cenas construídas por meio da estruturação de uma realidade suplementar. Ou seja, a ação lhe é fundamental. Mesmo que um coordenador e seu cliente individual ou grupo permaneçam sentados durante todo o tempo de um encontro ou mesmo num processo, o diálogo estabelecido é sempre considerado como uma forma de ação.⁷⁸

Ação esta congruente à análise veiculada pela AI, uma vez que trata-se de uma aglutinação de sentidos, à moda de um catalisador. De modo similar, a ação, para a análise institucional, é a própria análise, ou, é analisadora (LOURAU, 2004e, p.123).

Por seu turno, os conceitos de encomenda, demanda e restituição, vêm se somar ao de implicação para guardar outra intrínseca articulação, agora com a concepção de projeto dramático (CONTRO, 2004, p. 127-135). São utilizados para manter os propósitos grupais comuns sob mira constante, seja não perdendo o fio da meada ou explicitando aspectos

⁷⁸ Utilizo o termo cliente, mesmo em psicoterapia, não só para não endossar a ideologia presente no termo paciente, mas também por considerar que sou um prestador de serviços. Na AI também assim se denomina o grupo demandante.

significativos que, por algum motivo, foram relegados. São ferramentas para dar conta dos cuidados necessários à estruturação do trabalho coletivo. Facilitam que se veicule os almejados e valiosos objetivos de construção coletiva, co-gestão e co-participação, também com forte similaridade entre as duas propostas.⁷⁹

Percebo ainda que o processo de institucionalização, do qual fazem parte os conceitos instituído-instituinte, encontra analogias interessantes com o conceito de conserva cultural. Para melhor visualizá-las, é necessário que, ao menos sucintamente e realçando o que nos interessa, façamos uma incursão sobre eles.

A instituição, composta pelas regras, pela simbologia, sendo a trama social e concretizada em algo observável, em sua funcionalidade gera ou recria normas, dinâmicas e simbologias, novos modos de existência e de configuração das práticas sociais, num ciclo sem fim.

Aplicando esse mesmo movimento dialético, mas agora focado na contradição entre o que nos é dado como pronto e o que dele transformamos, temos o que foi denominado pelo processo de institucionalização. Tese, antítese e síntese tomam a forma da articulação dada pelos momentos da universalidade, particularidade e singularidade.

No primeiro momento, na universalidade, temos a afirmação de algo tomado como verdadeiro. São normas gerais, universais e abstratas. É o reduto do instituído, do já pronto. É onde habita a ideologia que vai legitimar a ordem estabelecida como permanente, sob diversas formas.

O segundo momento, antítese de seu precedente, seria o da particularidade:

“Toda verdade geral deixa de ser tal plenamente desde que se encarna, se aplica em condições particulares, circunstanciais, determinadas, isto é, no grupo heterogêneo e variável dos indivíduos diferentes pela origem social, idade, sexo e posição” (LOURAU, 1995, p. 10).

⁷⁹ A idéia de co-gestão apreendida por Campos (2000a) me parece mais próxima da criação coletiva de um projeto dramático, da seara psicodramática, do que a de auto-gestão sugerida pela AI. Esta última, a meu ver, entoa o princípio da auto-referência, contrário ao da co-responsabilização.

É, portanto, o nível do dinâmico, do acontecimento concreto e específico daquela norma antes universal. É o espaço para algo instituinte, que pode trazer uma nova dinâmica ao já estabelecido.

O terceiro momento, da síntese momentânea entre os dois anteriores, seria o da singularidade. Um instante de “integração em formas singulares de organização, de gestão, de administração, de funcionamento” (LOURAU, 2004, p. 63). É aqui que se daria a forma momentânea da institucionalização:

“a sociedade funciona, bem ou mal, porque as normas universais, ou admitidas como tais, não se encarnam diretamente nos indivíduos, mas passam pela mediação de formas sociais singulares, de modos de organização mais ou menos adaptados a uma delas ou a funções” (LOURAU, 1995, p. 10).⁸⁰

Por sua vez, vejamos sobre o conceito de conserva cultural. Trata-se da

“cristalização da ação criadora em um produto que passará a integrar o acervo cultural de uma determinada sociedade (por exemplo, um livro, um filme, uma escultura, uma pintura etc.). É a matriz cultural, científica, tecnológica, artística, lingüística etc., onde é depositada a idéia criadora, para ser preservada. Implica um longo processo de criação e desenvolvimento espontâneo, que parte do momento em que começa a ação e continua até que o produto adquira a forma definitiva, quando será transmitido como conserva cultural. (...) como ato concreto e inalterável, poderá, por sua vez, provocar naqueles que a recebem, um novo processo de espontaneidade criadora” (MENEGAZZO *et al.*, 1995, p. 62).

Não estaríamos, até aqui, falando de uma antítese no momento da particularidade, que pode gerar algo instituinte?

⁸⁰ Corroborando com essa “mediação de formas sociais singulares” coloca-se o pensamento de Boltanski: “Os determinismos sociais não informam jamais o corpo de maneira imediata, através de uma ação que se exerceria diretamente sobre a ordem biológica sem a mediação do cultural que os retraduz e os transforma em regras, em obrigações, em proibições, em repulsas ou desejos, em gostos e aversões” (1979, p. 119).

E continuam os autores:

“que gerará um novo produto, que, novamente, constituirá uma conserva cultural e assim sucessivamente. A cultura de uma sociedade é constituída pela soma dessas conservas culturais, que formam o fluxo que assegura sua sobrevivência e ao qual a sociedade recorrerá para educar seus membros” (Idem).

Síntese, singularidade e nova institucionalização pela universalidade?

Na seqüência: “As normas estáticas de conduta, embora não cheguem a se concretizar num produto, podem ser consideradas conservas culturais, que podem ser modificadas na evolução individual (Idem).” Agora, o momento da particularidade, com a ressalva de que o termo e o sentido não se reduzem ao individual, mas contemplando grupos diferenciados que, num processo antropofágico, transformam o instituído e que, por isso mesmo, passa a ser instituinte.

Por fim, “Um papel é uma conserva cultural, até o momento em que um indivíduo dele se apropria e o desenvolve segundo seu processo espontâneo-criador particular” (Idem). Ou, como dissemos, um grupo de indivíduos, constituindo uma singularidade que se diferenciará de outras, constituídas por diferenciados grupos.

Portanto, o conceito de conserva cultural pode ser visto não se restringindo à etapa da universalidade do instituído, como utilizado mais comumente, mas compreendendo todo o processo que passa, do mesmo modo que a tríade conceitual em questão da AI, pela particularidade que pode ser instituinte, pela singularidade que se fará nova institucionalização e assim por diante.

Analogias feitas, mantendo ainda o diálogo com o instituído, o instituinte e a institucionalização, vejamos outras possíveis articulações com a concepção psicodramática.

A procura, da parte de ambas as propostas, por transformações desejadas, serve, mais uma vez, como pano de fundo para esse cenário. Palavras de Remi Hess, sobre a obra de Lourau:

“Percebe-se claramente, em *Le lapsus des intellectuels* que um dos eixos do pensamento de Lourau é a definição da lógica da fundação institucional, a institucionalização, que

determina, a seguir, a sobrevivência da instituição. Como em Freud, encontra-se em Lourau a idéia de que o momento fundador é sempre reativado” (2004, p. 25).

A retomada desse momento fundador está presente, também, em Moreno. Deixemos o próprio autor nos contar:

“o princípio do determinismo psíquico não pode ser levado longe demais quando é considerado ininterrupto e absoluto, como Freud sugeriu em sua *Psicopatologia da vida cotidiana*. Converte-se então num fetiche. O desejo de encontrar determinantes para toda e qualquer experiência, e para esses determinantes outros determinantes, e para estes outros ainda mais remotos, e assim por diante, leva a uma perseguição interminável de causas. Retiram ao momento presente, no qual a experiência tem lugar, toda realidade como fator contribuinte, e tanto mais quanto mais longa se fizer a cadeia de determinantes”. [No entanto,] “A negação total do determinismo é tão estéril quanto a sua aceitação total. (...) na minha teoria da espontaneidade existe um lugar para um ‘determinismo operacional, funcional’. De acordo com essa teoria, pode haver, no desenvolvimento de uma pessoa, momentos originais, começos verdadeiramente criadores e decisivos, sem qualquer ‘horror vacui’, isto é, um temor de que não exista atrás dele um confortável passado donde promana” (1978, p. 153-154).

Podemos acrescentar que esses momentos fundadores, inseridos num *locus nascendi*, não só dizem respeito ao processo de desenvolvimento (*status nascendi*) dos indivíduos, mas das instituições, como trazido por Lourau, dos grupos, equipes e sociedades. E que uma maneira de dar conta da apropriação desse contexto e dinâmicas que tendem a se repetir, na tentativa que fazemos de pesquisá-las e transformá-las, dentro do referencial psicodramático, está viabilizada em conceitos que se referendam pela idéia de Matriz (Matriz de identidade, Matriz Socioemocional, Matriz criativa e espontânea).

Aqui, portanto, visualizo outra articulação. Percorrer os meandros das redes e dos átomos sociais⁸¹ de uma equipe ou instituição, buscando as matrizes que lhe constituíram,

⁸¹ Conceito do bojo da Sociometria que busca dar conta da configuração que se estabelece ao pesquisarmos os vínculos mais próximos de um indivíduo ou grupo, seguindo-se determinados

pretendendo a compreensão e simultânea transformação dos vínculos e processos que se encontram cristalizados ou institucionalizados de diferentes modos, é uma outra maneira de dizer que estamos pesquisando o instituído almejando alternativas instituintes, caso sejam necessárias. E a denominação que ofereço, por me parecer mais pertinente a dar conta deste fenômeno, no âmbito do psicodrama, é o de Matriz Institucional.

No referencial da AI, por sua vez, temos o conceito de Romance Institucional. Apesar de não ser uma idéia central ou, ao menos, não tanto explorada quanto outras dentro desse arcabouço, vamos nele nos deter pois, à semelhança do conceito de Matriz Institucional, oferece alternativas interessantes, como veremos no processamento/análise da pesquisa efetuada:

“Se (...) a instituição é vista como a forma (nunca dada, sempre a descobrir, a reconstruir) que tomam as forças sociais, a análise institucional funda-se na possibilidade de uma anamnese coletiva mediante a qual o grupo-cliente e o *staff* socioanalítico se projetam na gênese do que é instituído ali, na situação: tanto a gênese da intervenção que fez que os consultores ou interventores viessem quanto à gênese da instituição-mãe do grupo-cliente, cuja história, em grande parte, está escondida da maioria dos membros do grupo-cliente” (LOURAU, 2004a, p. 134).

Esse tipo de anamnese coletiva, no entanto, me parece que quando dizendo respeito às informações colhidas na etapa preparatória do trabalho, se sobrepõe ao já eficiente conceito de análise da encomenda. Assim sendo, considero-o pertinente quando inserido no processo mesmo de intervenção.

Sobre ele, identifico reflexões lapassadianas que poderiam ser suas predecessoras e que, ao mesmo tempo, sinalizam similaridades com o conceito de Matriz Institucional.

Ao discorrer sobre a dialética das organizações (1977, p. 236) fundamenta-se em Sartre para dizer que as organizações, assim como os grupos, se constituem a partir de um estatuto de permanência, o juramento estabelecido. Nutrindo-se das contribuições da etnologia, Sartre, na

critérios como o afetivo, profissional, familiar etc. Ampliando o campo de visão e identificando vínculos outros, teremos outros átomos conectados, compondo então a Rede Sociométrica.

sua *Crítica da Razão Dialética*, escolhe o exemplo das estruturas de parentesco para localizar essa função do juramento:

“a partir do nascimento, o aparecimento da criança no meio do juramento equivale para ela à prestação de um juramento: todo indivíduo que aparece no interior de um grupo juramento fica juramentado. (...) a iniciação é um segundo juramento” (SARTRE *apud* LAPASSADE, 1977, p. 239).

Lapassade vai complementar dizendo que os adultos identificam na iniciação a marca de um compromisso. É como se quisessem dizer ao jovem iniciado (tomando novamente de Sartre as palavras): “Você tinha o direito de nos pedir que fosse instituído como indivíduo comum na comunidade. Reciprocamente, no entanto, ... assumia as obrigações (exogamia, etc.) que pesam sobre você desde o casamento de seus pais” (p. 239).

Quando perseguimos essas possíveis gêneses do conceito de romance institucional (apenas possíveis pois Lapassade não se referiu ao conceito), essas fundamentações etnológico-sartreanas feitas por Lapassade me parecem mais pertinentes do que aquelas feitas por Lourau, no mesmo ano de 1977 (publicada no Brasil em 2004), sobre as origens do conceito advindas da idéia de romance familiar da psicanálise: centrado no indivíduo, o construto romance familiar busca dar conta das fantasias pelas quais o sujeito modifica imaginariamente seus laços com os pais (imaginando, por exemplo, que é uma criança abandonada). Por isso mesmo, apesar de abordar o imaginário, tem como foco o individual e circunscreve-se especificamente ao fenômeno da imaginação infantil em relação ao vínculo com os pais, fundamentando-se no complexo de Édipo.

As concepções etnológico-sartreanas, por sua vez, centram-se na inserção do indivíduo num grupo a partir de seu nascimento, tendo como sinalizadoras as experiências sobre os mandatos, as expectativas, os compromissos, a iniciação e o juramento, aproximando-se muito mais do fenômeno sobre o qual estamos nos propondo a dar conta por ampliar o foco e abordar questões intersubjetivas, culturais, “grupalizantes”, institucionais.

E é justamente por esta perspectiva que romance institucional e matriz institucional denotam conexões. Assim, o conceito de matriz institucional mostra-se profícuo para cartografar entradas, saídas ou movimentos de diversos tipos que ocorrem no seio de qualquer

formatação de grupo ou organização. Presta-se a cartografar a estória, o processo de institucionalização que permeia o coletivo em questão.

De seu lado, o ato de pesquisar as matrizes e suas dinâmicas para se perceber o modo como se instituíram regras e símbolos é possibilitado, pelo psicodrama, via a implementação de uma realidade suplementar. Nela se dá a dramatização, ancorada nos conceitos de drama e conflito, concretizados pela figura do protagonista. Para melhor visualizarmos outras articulações entre esses conceitos da teoria da técnica e as idéias de instituído-instituinte-institucionalização, no entanto, vamos trazer outro trecho citado por Lourau:

“Desde suas origens, a corrente institucionalista pôs ênfase na relação antagonista entre o *instituinte* e o *instituído* e nos processos ativos da *institucionalização*. A alienação social significa a autonomização institucional, a dominação do instituído fundada no esquecimento de suas origens, na naturalização das instituições. Produzidas pela história, elas acabam por aparecer como fixas e eternas, como algo dado, condição necessária e trans-histórica da vida das sociedades. (...) Os processos históricos de crise, de mudança e de revolução são o laboratório da sociedade instituinte. Mas a aproximação ao instituinte também pode passar pelo estudo de momentos de ‘efervescência’ (Durkheim) passíveis de serem observados, em certas sociedades, nas festas e nos transe coletivos. As cerimônias ditas de possessão ritualizam a evocação do instituinte original. Mas nesses ritos, em razão de serem *ritos*, só encontramos o instituinte arrefecido, re-produzido, ainda mantido no esquecimento das condutas sociais de origem. A cultura dos oprimidos (especialmente dos ritos dionisíacos) reproduz e repete a recordação deformada e atrofiada de um projeto originário de liberação e de institucionalização coletiva: na parte mais secreta, mais codificada e simbolizada, os ritos de possessão e de transe ‘contam’ um passado de luta contra a opressão, falam de ‘magia negra’ da revolta e do entusiasmo coletivo; em suma, mediante um discurso indireto, indicam tudo aquilo que forma o núcleo de qualquer experiência revolucionária” (2004b, p. 74).

Desse modo, na circunscrição do contexto dramático do psicodrama, a realidade suplementar implementada trás seus personagens num enredo co-construído onde as contradições se manifestam, centralizadas no percurso do protagonista, dialogando com os momentos de ‘efervescência’ citados e com estados inconscientes promovidos pelos ritos de possessão.

No entanto, diferenciando-se destes, a dramatização, embora possa conduzir a um “estar fora de si protagônico” (MERENGUÉ, 2001, p. 93), proporciona uma catarse, mas de integração, como vimos. Além de propiciar que se irrompa o drama, o conflito e suas contradições, simultaneamente o explora por várias perspectivas e possibilita que se vislumbre alternativas, não só as que se dão no impacto do contexto dramático, mas também aquelas que emergem após, no contexto grupal, na etapa do compartilhar. Institui-se, desse modo, novas dinâmicas, outros significados e caminhos. O psicodrama visita a matriz originária para se acercar do instituído e apontar na direção do instituinte. Diferencia-se de um rito de repetição constante ao postular um teatro de criação, embora, do mesmo modo, lide com as origens que alienam, pelo entorpecimento e naturalização, que dificultam a emergência do pulsar das singularidades.

As articulações entre os conceitos de transversalidade e protagonista, tema protagônico e temas correlatos, por sua vez, também já foram por mim exploradas (CONTRO, 2004, p. 109 -121). No entanto, retomo-as para inserir novas conexões que me serviram para fazer uma leitura do material pesquisado.

A transversalidade procura dar conta dos fluxos que atravessam um grupo ou instituição, dentro do espaço criado pelos referenciais de uma verticalidade e de uma horizontalidade. Como a possibilidade do aumento do coeficiente de transversalidade gerado está intimamente ligado a uma maior autonomia, podemos denominar o conceito, então, por coeficiente de transversalidade e autonomia. Talvez seja uma circunscrição que preserve os olhos menos atentos de tomarem como dicotômicas as que foram propostas pelas idéias de grupos sujeitados e sujeitos, de Guattari (1987, p. 92).

Assim, a maior apropriação do coeficiente de transversalidade e autonomia vai estar diretamente ligada a uma maior consciência dos processos que permeiam os indivíduos, grupos e instituições.

Esses fluxos transversais são abordados pelo referencial psicodramático por meio do delineamento de focos momentâneos de pesquisa, no recorte de tempo e espaço de seu modo de intervenção, ocorrendo realces nalguns dos atravessamentos por meio de recursos como imagens, cenas, textos, personagens.

Na medida em que o trabalho avança, no recorte de um único encontro, alguns desses fluxos podem se mostrar ao grupo mais significativos em seu feixe de articulação que outros.

Teríamos então o que denominamos por tema protagônico. Em função de emergir do próprio grupo, durante o trabalho, é, portanto, representativo de seus integrantes e da dinâmica estabelecida entre eles naquele instante considerado.

Os fluxos que nesse processo mantêm-se na penumbra, apesar de comporem indiretamente com o tema protagônico, são os correlatos. Noutra momento, podem integrar com mais elementos e mais diretamente o protagonismo, ou, num outro encontro, se constituírem no feixe que ocupará o foco protagônico.

Dessa maneira, a criação coletiva instrumentalizada pelos recursos psicodramáticos é a expressão momentânea do co-inconsciente grupal, da produção que faz com que um grupo se aproprie de atravessamentos dos quais não havia se dado conta. Ou seja, as transversalidades podem ser compreendidas como fluxos do co-inconsciente grupal, esse campo de forças que se articula, se particulariza e se singulariza na relação entre os indivíduos em função da criação coletiva erigida em determinado momento, configurado numa imagem, numa emoção que aflora, no tema protagônico, na figura do protagonista, enfim, retratado por diferentes instrumentos que o psicodrama oferece. A criação pode ser vista como manifestação do inconsciente, sendo que a co-criação como amostra do co-inconsciente.

Como particularidade e singularidade de um momento grupal, o co-inconsciente volta à universalidade difusa à medida que o grupo ou equipe deixa de se constituir.

Desse modo, apropriar-se do co-inconsciente grupal é um meio de ampliar o coeficiente de transversalidade/autonomia de um grupo.

Outras articulações podem ser feitas tendo por base o conceito de analisador (L'ABBATE, 2004a). Vejamos um pouco sobre ele.

Elaborado inicialmente pela psicoterapia institucional, surgiu no final dos anos 60 com a função de evocar a análise coletiva de um acontecimento, de um momento do grupo. Seria o responsável por provocar a eclosão das contradições, fornecendo informações sobre as implicações dos envolvidos no processo socioanalítico, permitindo o contato com os poderes institucionais, decompondo o que se mostrava como totalidade homogênea. É a expressão da discordância com o instituído ao mesmo tempo em que o explicita.

Diferencia-se entre natural e construído, na medida em que emerge em situação ou por ser trazido pelos socioanalistas ou grupo-cliente enquanto dispositivo. Revelador por, de alguma maneira, dissolver o saber instituído. Catalisador por alterar as relações de força da

representatividade instituída. Nessa dupla vertente da função do conceito, essa segunda revela sua face política.

Assim, pela perspectiva de ser representativo de um acontecimento do grupo a provocar a eclosão de suas contradições nos municia na conexão com o que é representado pela idéia de tema protagônico, em função semelhante à proposição institucionalista. Como já dito, este último se personifica na luta do personagem protagônico, espelhando no contexto dramático os conflitos institucionais e sociais que se corporificam no grupo ou equipe.

Mas as similaridades não param por aqui. O analisador, quando emerge em situação, caso seja representativo a ponto de catalisar e mobilizar o grupo, equivale ao tema protagônico emergente; quando trazido pelos socioanalistas ou grupo-cliente, equivale à função de aquecimento no trabalho psicodramático uma vez que esta vai servir, também como dispositivo, como oferta para desencadear os dramas sobre os quais o grupo necessita se deter. Ou seja, o analisador provocado pode ser o desencadeador das questões de poder, como exemplo, enquanto tema protagônico que permeia o grupo naquele instante. O analisador seria o fator desencadeante do tema protagônico, ou, na equivalência apontada, servir de aquecimento para o surgimento deste.

Ainda outra similaridade entre as proposições é a que se estabelece entre o analisador provocado e o tema trazido de antemão para um trabalho em psicodrama, as sessões ou encontros tematizados, como denominamos.

Quanto à função do analisador de ser revelador e catalisador a aglutinar sentidos dispersos penso que o mesmo se dá em relação ao tema protagônico. A personificação num personagem e na estória por meio da qual se constrói o enredo grupal é um meio de, simbolicamente, condensar as diversas transversalidades que atravessam o coletivo em questão, como vimos há pouco.

Por sua vez, a quebra do monopólio da palavra terapêutica de posse do analista que a idéia de analisador contribui para implementar, ao transformar a noção de análise na de analisador, carrega a mesma conotação política e libertadora da construção coletiva a erigir o tema protagônico. Este, aliás, caso não seja representativo daquele grupo naquele determinado espaço e tempo perderá seu principal atributo de protagonizar.

Outro aspecto significativo e similar, ainda dentro desta elaboração conjunta que ambos os conceitos postulam, é o de que o socioanalista e o psicodramatista se incluem na

constituição dos grupos por eles coordenados (como genericamente abordamos no início deste tópico) e que, por isso mesmo, analisadores e temas protagônicos também os atravessam. Ao mesmo tempo, aqui reside uma diferenciação: considero que pela maior exploração feita no que toca às ressonâncias do material analisado na figura do socioanalista, instrumentalizadas por outro conceito, o de implicação, este segmento da proposta da AI seja mais democratizante ao minimizar assimetrias do que, até o momento, dá conta o psicodrama. A diferenciação, portanto, vai se dar pelo conceito de implicação e não pelo de analisador.

Por fim, reforçando a idéia da possibilidade do trânsito, do deslocamento de conceitos entre um e outro campo, sem que tenhamos uma colcha de retalhos mal alinhavada, encontrei pensamento similar expresso por Madel Luz:

“a idéia de ‘transposição’ de conceitos de uma disciplina para outra como artifício epistemologicamente ilegítimo não parece ter sido, como já se afirmou, uma operação teoricamente improdutivo. A circulação e a complementaridade dos conceitos das disciplinas da vida humana (...) e das disciplinas do social (...) terão efeitos bastante produtivos em termos teóricos (...) Que os conceitos não têm as mesmas funções em campos disciplinares distintos não há dúvida, mas que não sejam teoricamente produtivos enquanto conceitos nos campos para os quais são transplantados não é tão certo assim. Supor que esta transposição implique ‘ideologização’ do conceito original é supor que no seu campo de origem ele é ‘puro’” (2004, p.143-144).

Pois bem. Esses pressupostos e suas articulações são o embasamento necessário, até o momento, para que a proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho possa se realizar. Isso não significa, no entanto, que todos eles estejam contemplados na pesquisa aqui empreendida. Nalguns processos grupais alguns deles são mais utilizados e outros não, mas esses últimos retomam sua potencialidade de leitura noutras situações.

Vejamos agora sobre o método de pesquisa de que aqui me utilizei.

Capítulo 3

SOBRE O MÉTODO SOCIOPSIKODRAMÁTICO seu nascimento e desenvolvimento

No âmbito desta pesquisa estaremos nos remetendo ao conjunto da proposição psicodramática pela denominação de Método Sociopsicodramático.

Essa questão sobre se o termo psicodramático, sociométrico, sociodramático ou sociopsicodramático, entre outros, é mais adequado para um ou outro tipo de intervenção que se efetua é discutida desde longa data nos círculos do psicodrama. Mesmo assim, vale lembrar que por partir do pressuposto de que a intersecção entre o individual e o coletivo coloca-se como objeto de estudo primordial sobre o qual se debruça, considero sempre, quando me refiro ao psicodrama, a interface referida.

No entanto, como não é um tipo de discussão que permeia outros âmbitos do saber, prefiro, nesta tese, usar a nomenclatura método sociopsicodramático por compreender que ela oferece ao leitor não versado em psicodrama essa concepção da confluência sinalizada.

Por sua vez, como veremos, Moreno denominava por método psicodramático, sociodramático ou sociométrico, dependendo da ação e do tipo de agrupamento considerado. Atualmente, Heloisa Fleury e Marlene Marra se reportam ao método sociopsicodramático ao se referirem a uma ação socioeducativa (2008, p. 20). Rosane Rodrigues, em capítulo do mesmo livro (p. 103), reflete sobre a expansão atual e afirmação do psicodrama para além da psicoterapia, num movimento de resgate aos seus primórdios, constituindo-se numa prática psicossociodramática (termo utilizado por Moreno no psicodrama de Adolf Hitler, como vimos) ou sociopsicodramática.

Essa nomenclatura também aqui por mim utilizada, portanto, se alinha com os postulados dessas autoras, embora englobe, do mesmo modo, o psicoterápico, uma vez que considero que, mesmo nele, o social está sempre presente e articulado, como já anteriormente dito.

Vejamos então do que se trata.

A esses propósitos da metodologia desafios sempre se colocam. Entre eles, as questões referentes à articulação entre teoria e prática e sobre pesquisa qualitativa e/ou quantitativa. No

que concerne ao primeiro ponto e à pesquisa em questão, penso que valem essas palavras de Minayo (1992) a me representar no que estou buscando:

“...trabalhar o conceito de metodologia, fugindo, de um lado, daquelas abordagens apenas teóricas que não chegam a enfrentar a prática de pesquisa; de outro, daquelas concepções que consideram o labor da investigação como uma tecnologia neutra, isenta, a ser dominada e aplicada indistintamente e independente dos pressupostos teóricos que a sustentam” (p. 10).

E, em consonância com o quesito anterior, sobre o segundo é feita aqui a opção pela vertente qualitativa, por compreender que ela contempla as perspectivas dos Grupos de Apoio descritas, ao ser capaz de abordar a micropolítica inerente à dinâmica dos agrupamentos pesquisados.

Sem pretender me alongar numa historiografia cartográfica sobre a pesquisa qualitativa, pelo fato de que ela está referendada numa extensa lista bibliográfica já produzida (MINAYO, 2002), quero apenas tecer algumas considerações sobre a trajetória de nascimento e desenvolvimento do método que aqui utilizo, oferecendo, simultaneamente, condições de configurá-lo.

A pesquisa qualitativa, no começo do século XX, veio de encontro a críticas ao positivismo. Percebeu-se que a transferência de elementos das ciências físicas, tais como invariância no tempo, repetitividade e independência, para as ciências humanas, não tinha razão de ser. Os homens e grupos não são idênticos e não se constituem em sistemas fechados. São singulares, autônomos, possuem consciência reflexiva e afetividade. Em outras palavras, são sujeitos e não objetos.

Ou seja, numa pesquisa qualitativa não se pesquisa sobre os sujeitos mas com os sujeitos. Estamos, portanto, frente a uma nova ética. Essa contraposição ao positivismo teve seus passos iniciais que, posteriormente, se viram potencializados pela demanda por transformações sociais iniciadas nos anos 60 (CURY E SZYMANSKI, 2004, p. 356; PAULON, 2005, p. 04):

“Alavancada pelas pesquisas motivacionais a partir de 1930, pelas intervenções psicossociológicas no campo organizacional e pelos trabalhos sociométricos de Moreno, a

pesquisa social ganha espaço no cenário acadêmico-científico e retira a categoria da subjetividade do rol de ‘variáveis intervenientes’, outorgando-lhe um papel muito mais protagonista no processo de investigação” (PAULON, 2005, p. 05).

Estimulados por essas primeiras iniciativas dadas no início do século, os anos 60 se caracterizaram, entre outras frentes, por significativas transformações a promover suas ressonâncias nos procedimentos metodológicos. A ebulição na arena política, expressa em movimentos como o feminista e o maio de 68, criou condições históricas para que o pesquisador pudesse se colocar como um agente de mudanças no âmbito social.

Assim, os aspectos subjetivos, mais do que serem considerados, ganharam relevância nas intervenções que almejavam a mudança social. E começaram a ser buscados, por exemplo, na vertente qualitativa, por meio da observação que se tornou participante, da restituição dos resultados aos entrevistados, passando a compor o procedimento de pesquisa ou por intermédio de uma maior abrangência das questões a compor um questionário.

3.1 Interfaces com a pesquisa-ação

Considerando esta rápida contextualização, vemos que o método sociopsicodramático, ainda incipiente, restrito às experimentações sociométricas e centralizado na figura de Moreno, veio a participar desses momentos iniciais da proposta qualitativa. Reforçando essa idéia, esta citação, abaixo transcrita, realça um dos aspectos significativos de contraposição ao positivismo:

“Madeleine Grawitz (1996), (...) assinala que Moreno afirmava também, secundando Marx, que não se pode conhecer as estruturas de uma sociedade a não ser tentando modificá-la.” (MONCEAU, 2005, p. 471).

Como veremos, mais do que fornecer estímulos originários ao surgimento da pesquisa qualitativa, o método aqui empregado tem se desenvolvido de modo simultâneo e entrelaçado a ela.

Na década de 1920 os trabalhos de Elton Mayo são conhecidos como responsáveis por haverem transportado o laboratório de pesquisa para o âmbito empresarial. No início dos anos

30, como já vimos, Moreno também realiza pesquisas institucionais, tendo sido, por isso mesmo, identificado por habitar o campo da psicossociologia.

Vejamos o que o próprio Moreno escreveu em 1934, referindo-se a esses seus procedimentos em sociometria:

“A transição do procedimento sociométrico diagnóstico para o dinâmico depende dos métodos usados na criação de motivações visando participação mais adequada. Se o observador participante conseguir tornar-se cada vez menos observador e cada vez mais auxiliar e ajudante para cada membro do grupo, no que concerne suas necessidades e interesses, passará por transformação, deixando de ser observador para tornar-se ego-auxiliar. As pessoas observadas, ao invés de revelarem alguma coisa sobre si mesmas ou sobre os outros, de modo mais ou menos forçado, passam a ser promotores entusiastas do projeto; este se transforma em esforço cooperativo. Estas pessoas tornam-se participantes e observadoras dos problemas dos outros, tanto quanto seus próprios, contribuintes principais à pesquisa sociométrica” (MORENO, 1992, vol. I, p. 202-203);

Em texto de 1937 (*apud* FOX, 2002, p.59) vai dizer que o método sociométrico é de observação e operacional ao mesmo tempo. Neste outro, de 1943, discorre sobre o estágio de desenvolvimento da aplicabilidade da pesquisa sociodramática no âmbito da opinião pública:

“as potencialidades da pesquisa dramática e da pesquisa de papéis para fornecerem pistas úteis aos métodos pelos quais a opinião e as atitudes públicas podem ser influenciadas ou modificadas ainda não foram reconhecidas nem obtiveram uma solução concreta”.

Em 1951 publica outro livro, com título significativo aos nossos propósitos: “*Sociometry, experimental method and the science of society: an approach to a new political orientation*”. Trata-se de nova investida para dar maior cientificidade ao método de intervenção sociométrico. Monteiro (2006) vai assim se pronunciar sobre mais esta iniciativa, citando trecho do próprio Moreno:

“Influenciado e flagrado entre as ciências naturais e sociais, tentou encontrar um lugar próprio, mesmo quando complexo. Refletindo acerca dessa localização ambígua, pondera:

‘A guinada no plano sociológico ocorreu com a adaptação do método experimental à situação humana, social.’” (p. 103).

Ou seja, estas citações mostram o quanto Moreno estava envolvido com a pesquisa e o quanto identificava, naquele momento, não haver desenvolvimento suficiente, por um lado, e, por outro, reconhecimento para com seus métodos.

Mesmo trazendo elementos, já em 1934, que nos fazem identificar pressupostos da pesquisa-ação, uma melhor estruturação desta proposta, no entanto, só foi possível poucos anos depois graças aos experimentos de campo realizados no final da década de 1930, também nos EUA, pelo psicólogo prussiano Kurt Lewin, criador da dinâmica de grupo. Em colaboração com o governo americano durante a Segunda Guerra, sua *action research*, como vimos, ao mesmo tempo em que se colocava como tentativa de articular teoria e prática, pensamento e ação, estava permeada pelo conteúdo ideológico daquele contexto, respondendo às demandas de modificação de comportamentos tidos pela ordem vigente como inadequados (BARROS, 2007, p. 228; CURY e SZYMANSKI, 2004, p. 358; ROCHA E AGUIAR, 2003, p. 02-03; MONCEAU, 2005, p. 471; PAULON, 2005, p. 04-06).

Por outro lado, também se debruçava sobre possibilidades de articulação entre sujeito e objeto nas pesquisas psicossociológicas, educacionais e organizacionais ao estremecer o postulado da objetividade e neutralidade nestes campos, pois, na época, as ciências sociais se preocupavam em estabelecer sua legitimidade ao se fundamentar sobre o modelo das ciências pretensamente exatas; desenvolveu as ciências sociais — mais especificamente uma psicossociologia — por meio de ações concretas frente às questões sociais, entendendo que era necessário atuar sobre a realidade para conhecê-la; enfatizou a implicação do pesquisador no processo de investigação; identificou a participação coletiva como positiva para se obter bons resultados frente aos problemas com os quais os grupos se deparavam.

Sendo assim, trabalhos desse tipo estimularam as práticas de pesquisa que, posteriormente, se denominariam participativas e implicadas, articulando pesquisa, formação dos indivíduos e transformação social.

Autores mais contemporâneos como Thiollent (1985), Barbier (1985) e El Andaloussi (2004) discorrem sobre peculiaridades da pesquisa-ação, aqui sintetizadas:

- objetivo central: transformar a realidade, ou, menos idealmente, alcançar mudanças e produzir saber, conhecimento. A relação entre conhecimento e ação, portanto, ocupa uma posição de destaque no seio desta proposta;
- função política: está inserida num tipo de ação proposta, com aqueles atores específicos, pressupondo determinados valores embutidos nas transformações desejadas. E eles estão associados às causas populares, à prática da democracia ao nível local, à busca de autonomia, à negação da dominação;
- sobre o papel do pesquisador: ocupa um duplo lugar de implicado e de analista. Ou seja, existe uma pesquisa durante e uma pesquisa sobre;
- possibilita, durante o processo de transformação da situação, estudar dinamicamente os acontecimentos (problemas, decisões, ações, negociações, conflitos, tomadas de consciência) inerentes da interação entre os agentes participantes;
- quando os participantes estão voltados a resolver algum problema que diz respeito diretamente a si mesmo, como é o caso da pesquisa-ação, a profundidade com que se consegue estudar a questão trazida é muito maior do que a obtida através das opiniões ou representações em função de algo externo, e que, por isso mesmo, pode ser reproduzido de modo estereotipado e individual;
- leva-se a sério o compartilhar de informações, a aprendizagem conjunta, o saber que emerge e que, articulado com os saberes dos pesquisadores, gera conhecimento descritivo e crítico, aproveitando um amplo concurso de competências diversas;
- o alcance realista almejado é o dos pequenos grupos e não o da sociedade como um todo;
- as avaliações serão tangíveis quando os resultados obtidos tiverem uma dimensão objetiva. Ou seja, quantitativo e qualitativo, aqui, não se excluem.
- sobre as inferências e generalizações: na pesquisa social, são questões metodologicamente problemáticas. Seu controle se faria por meio da lógica mutuamente construída entre pesquisadores e participantes, onde senso comum e conhecimento teórico poderiam dialogar. No caso da pesquisa-ação, a generalização pode até mesmo ser abandonada em função das características muito peculiares aos contextos pesquisados. No entanto, ela pode se dar desde que “progressivamente elaborada a partir da discussão dos resultados de várias pesquisas organizadas em locais ou situações diferentes” (THIOLLENT, 1985, p.39);

— visa o controle metodológico do processo investigativo, o constante questionamento (argumentando-se contrária ou favoravelmente às interpretações e apreciações feitas) e o consenso de diversos pesquisadores sobre o que está sendo percebido, como dispositivos de pesquisa social.

Como podemos perceber, o papel do método, usado no sentido de modo de conduzir a pesquisa, é de fundamental importância na pesquisa-ação. Por decorrência dessa afirmação, a pesquisa-ação pode ser vista não se constituindo como método, mas como *estratégia geral de pesquisa* podendo articular diversas técnicas e métodos de pesquisa social, estruturando um arcabouço coletivo, ativo e participativo, além de paradigmático por suas contraposições à pesquisa positivista.

Pode, ao mesmo tempo, ser colocada como *corrente de pesquisa* que abarca diversas acepções que apresentam aspectos comuns, tais como a busca por relações as mais simétricas possíveis, descentralização de poderes, valorização e mudança das práticas sociais e de produção de conhecimento.⁸²

Desse modo, a pesquisa sociopsicodramática, por guardar muitas identificações com postulados centrais da pesquisa-ação, tem o seu perfil. Assim, na pesquisa aqui implementada, utilizamos o psicodrama como método (arcabouço técnico e teórico) de intervenção grupal, e, na sua articulação com conceitos da análise institucional para a compreensão frente ao obtido, como veremos mais adiante.

Essa articulação nos é facilitada uma vez que psicodrama e a análise institucional, de diferentes modos, baseiam-se nalgumas premissas similares que se sintonizam ao paradigma apresentado pela pesquisa-ação. Principalmente aquelas que dizem respeito à necessidade de transformação frente a situações instituídas ou cristalizadas, pela via do coletivo e pela responsabilização conjunta dos participantes.⁸³

De seu lado, a Análise Institucional, afirmam Hess e Savoy (1993, p.60-61) com base em Weigand, também busca se separar da ciência tradicional:

⁸² Este último ponto, o de uma sinalização de aspectos epistemológicos, é que faz com que Mariângela Wechsler (2004) estabeleça um paralelo entre ela e a pesquisa em psicodrama, como veremos adiante.

⁸³ Veremos, a seguir, que outros autores da AI tecerão críticas à pesquisa-ação, propondo o que denominaram por pesquisa intervenção. No entanto, como também abordaremos, elas não inviabilizam a articulação entre os métodos que aqui exploramos.

“A Análise Institucional partilha com a tradição da pesquisa-ação cinco princípios: recusa da objetividade como um fim em si e por si, recusa da separação estrita entre o pesquisador e seu objeto; vontade de estabelecer uma relação permanente entre a pesquisa e a mudança; vontade de fazer do processo de pesquisa um objeto da própria pesquisa; desejo de colocar ao alcance dos praticantes, as aquisições da pesquisa científica.”

No âmbito do Psicodrama, além das intervenções e análises do próprio Moreno habitarem um campo comum ao da pesquisa-ação, autores recentes têm explorado essa articulação. Marra e Costa (2004) colocam que a proposta psicodramática, na perspectiva de um enfoque mais grupal e social, que conhecemos por sociodrama “possibilita a investigação sociológica dos sujeitos criadores da história, capazes de realizar seus desejos, (...) capazes de tornarem-se os principais agentes de suas próprias evoluções e de seus grupos e organizações” (p.99). São acompanhadas por Lapassade quando este compara a pesquisa-ação aos sociodramas morenianos (2005, p. 92).

Antonio dos Santos Andrade (2005, p. 49), em consonância com o que acima foi afirmado, caracteriza o sociodrama — frente aos objetivos de pesquisa educacional sob os quais o autor se debruça — como uma linha ou estratégia de pesquisa ação em psicologia escolar institucional.

Nessa mesma linha, Bareicha (2005, p. 140) comenta sobre a pedagogia do drama afirmando que ela é co-construída em ação, mirando a subjetividade de indivíduos e grupos, construindo simbologias e realidades. O compartilhar e a interpretação não linear e exclusivamente verbal e racional também são realces que o autor faz do método. Sinaliza as diversas variações com as quais se apresenta (“o *role-playing*, o sociodrama, os jogos dramáticos, o jornal vivo, o método educacional psicodramático e diversas variações do teatro espontâneo”) e os diferentes espaços onde é utilizado, dentre eles o comunitário, o educacional, nas organizações e como metodologia de pesquisa qualitativa. Conclui assim seu relato: “Os métodos de ação sacionômicos aliados aos protocolos vivenciais serviram de instrumentos de pesquisa-ação” (p. 158).

Ainda no campo educacional, Norma S. T. de Lima (2003) comenta sua pesquisa, realizada sob uma das vertentes da metodologia psicodramática, denominada por Teatro Espontâneo:

“Em termos de modalidade de pesquisa acadêmica, trata-se de uma metodologia que apresenta características de um estudo qualitativo e de uma pesquisa-ação, dado seu caráter de intervenção que impulsiona transformações na realidade pesquisada” (p. 40).

Wechsler (2004), fundamentando-se em René Barbier, sobrepõe alguns critérios que o autor caracteriza sendo da pesquisa ação com os de uma perspectiva epistemológica similar aos dos métodos sacionômicos. Por exemplo, o de temporalidade (debruçam-se sobre o tempo presente, este aqui e agora fruto da estória pregressa e das expectativas de futuro do grupo/indivíduo); quanto à relação com as unidades de pesquisa, onde ambas as propostas consideram os membros do público alvo como sujeitos que colaboram com o pesquisador, sendo este um “observador participante, implicado no grupo e com o grupo, o qual é soberano” (p. 02); quanto aos critérios de confirmação, ambas embasam-se essencialmente na avaliação dos efeitos da ação; quanto ao suporte de generalização que oferecem, os resultados são sempre relacionados ao contexto em que foram co-produzidos.

Noutro texto (2007), também abordando sobre as conexões entre a pesquisa-ação e o método sacionômico, a mesma autora retoma a questão da generalização e afirma que podemos co-construir categorias de resultados dentro de um contexto apresentado, ponto de partida das pesquisas qualitativas.

Marlene Marra (2004) realça a relação entre conhecimento e ação que ambas as propostas de pesquisa exploram, onde “a ação não constitui um fim em si mesmo, mas uma possibilidade de ampliar o conhecimento e a consciência dos participantes” (p. 57). Relembra que Moreno sempre esteve atento para que as investidas psicodramáticas não se restringissem às salas de um consultório, buscando os espaços sociais onde os indivíduos e grupos convivem. Também citando Barbier, relata que este autor “destaca a intuição, a criação, a improvisação e a congruência no conhecimento da realidade. Não há um *script* assegurado previamente, tal como no sociodrama” (p. 57).

Todos esses autores enfocam outro ponto similar e significativo entre a pesquisa-ação e a pesquisa sociopsicodramática: o objetivo de transformação das relações sociais, da micropolítica dos grupos e organizações visando sociedades mais igualitárias.

Considero que ao estabelecerem similaridades do método sociopsicodramático com a pesquisa-ação, resgatando em Moreno movimentos e postulações embrionárias sobre o tema, estes textos deram novos passos em relação ao caminho de localizar para identificar. Ou seja, centraram seus esforços sobre a construção de panos de fundo onde o psicodrama pudesse ser projetado enquanto método de pesquisa para que pudesse melhor se conhecer.

Portanto, reafirmando o que foi dito acima, psicodrama e análise institucional, por se identificarem com alguns dos pressupostos básicos da pesquisa-ação, tendo inclusive, no caso do psicodrama, contribuído para gerá-la, combinam muito bem em suas articulações ao oferecerem possibilidades de uma pesquisa inserida nas premissas que ela reza.

Mas as interfaces significativas não se restringem à pesquisa-ação, como também o desenvolvimento do método sociopsicodramático não se limita a esses postulados.

3.2 Outros espelhos e singularidades

Em trabalho anterior (2004, p. 98-102) pesquisei sobre autores que ofereceram metodologias a subsidiar o psicodrama. Assim, o fenomenológico-existencial, o materialismo dialético, o construtivista, o genealógico, o sistêmico e até mesmo, destoando destes todos, o explicativo-causal,⁸⁴ serviram como espelhos para que o psicodrama pudesse se ver e se identificar enquanto oferta de intervenção.

Mas, mesmo colocando-se como uma prática potente buscando reconhecer, por aproximações e distanciamentos junto a esses macro referenciais, seu próprio arcabouço como caminho a lhe sustentar no campo da pesquisa, naquela altura do desenvolvimento de sua epistemologia (décadas de 80 e 90) já havia alguns prenúncios de que o psicodrama necessitaria melhor se delinear em seus quesitos singulares enquanto método.

Como agente sinalizador dessa necessidade, Camila Gonçalves (1990) nos ofertou o texto “Epistemologia do psicodrama: uma primeira abordagem”, embora se restringindo,

⁸⁴ Reafirmo novamente acreditar que o psicodrama, como método que carrega sua potência, pode ser utilizado de diferentes modos dependendo das mãos do artífice que dele se utiliza. Assim, o pesquisador pode perseguir uma cadeia causal no intuito de chegar a um núcleo que ele e/ou o grupo acreditem ser o exclusivo motivo pelo qual os efeitos indesejados estão presentes. No entanto, considero que sua utilização com um mote como esse, desperdiça seu poder de fogo que poderia se voltar na direção de alternativas mais alvissareiras.

propositalmente, aos métodos de conhecimento da terapia psicodramática. Postulava que as diferentes maneiras de se abordar o psicodrama traziam, em comum, a dramatização, ressaltando a produção imaginária nela envolvida. Noutros termos, falava da ação dramática produtora de realidade suplementar como método fundamental do psicodrama.

Por sua vez, Moysés Aguiar (1988, cap. IV), ao chamar a atenção para o fato de que o psicodrama se propunha como método e projeto científico amplo e ambicioso, com todos os percalços daí decorrentes, já oferecia vários subsídios a essa proposição.

Identifica-se, segundo o autor, com postulados, entre os quais, de que é pela ação e transformação do sistema ou realidade que é possível atingir o conhecimento; de que o tecido social é constituído de contradições, denunciadas pelos conflitos que emergem como sintomas; de que o pesquisador, inevitavelmente, interfere no objeto de pesquisa; de que investir nas leis que regem os fenômenos é menosprezar os mesmos; de que se faz necessário uma visão sistêmica da realidade.

Por isso mesmo o psicodrama, nesta perspectiva, não pretende rastrear os elos causa-efeito; não focaliza o comportamento exclusivamente individual, voltando-se, como objeto de estudo, para a interface entre o individual e o coletivo; delega a condição de pesquisadores aos pesquisados; oferece o modelo operacional da sociometria, num tipo de destaque momentâneo da dinâmica grupal por meio do qual muitas pesquisas podem se desencadear, como, por exemplo sobre o jogo de papéis em questão, envolvendo as tramas que os permeiam, os projetos dramáticos estabelecidos ou por se estabelecer; oferta a abordagem protagônica como tipo de pesquisa que mapeia, no vínculo entre o personagem central e seus contra-papéis, o enredo coletivo e as questões que o permeiam. Esse, ainda segundo Aguiar, seria o modo psicodramático de fazer ciência.

Outros textos, retomando essas sinalizações e proposições anteriormente feitas, têm se concentrado sobre as potencialidades singulares de pesquisa que o método oferece, embora, inevitavelmente, novas aproximações e distanciamentos com outras ou as mesmas referências sempre sejam necessários como modo espiralado de se construir o conhecimento. Vejamos o que disseram.

Lima (2003), já acima citada por tecer uma consideração inicial em sua tese (ao localizar no âmbito acadêmico sua pesquisa realizada com o instrumental psicodramático do Teatro Espontâneo como caracterizada por ser um tipo de pesquisa-ação), fundamenta-se em Aguiar e

pondera que “Por outro lado, é uma metodologia específica, que apresenta um repertório técnico, etapas e procedimentos de realização particulares — o aquecimento, a dramatização e o compartilhamento” (p. 41).

Mais adiante, a autora argumenta sobre as ofertas desta metodologia específica:

“Tendo em vista a sintonia e a compatibilidade conceitual entre os princípios inclusivos e a transição paradigmática da pós-modernidade, onde nos situamos, consideramos que a metodologia do teatro espontâneo, calcada em recursos e linguagens que ultrapassam o verbal, avança sobre a razão cartesiana, linear e causal. A ação dramática, a dramaturgia e a representação de personagens oferecem uma abordagem alternativa para tratar questões subjetivas, socioculturais e interpessoais (...). Essas linguagens teatrais proporcionam recursos técnicos que dão visibilidade à subjetividade e seus conflitos, por meio da externalização e concretização em formas de histórias, personagens e cenas. E, também, a socialização e o compartilhamento de situações do cotidiano e conflito das pessoas em seus respectivos grupos sociais proporcionam uma oportunidade de reflexão e de gestação de novas respostas, a partir da possibilidade experimental de situações improvisadas” (p. 42).

Valéria Brito (2006) faz um relato da inserção de Moreno nas epistemologias de sua época e sinaliza, reforçando o que dissemos anteriormente, sua constante procura por um modo singular de intervenção, compreensão e descrição dos atos e processos que implementou com pessoas e grupos:

“Moreno legou uma forma de ciência em que o *como* determina o *quê*, ou seja, na qual o método de investigação gera a teoria e não apenas a coloca em teste. (...) a originalidade da proposta metodológica de J. L. Moreno foi seguidamente eclipsada por tentativas mais ou menos bem sucedidas de torná-la mais positivista para dar-lhe o *status* de científica” (p. 33-34).

Sempre frisando seu caráter qualitativo a lhe subsidiar na exploração de subjetividades, a autora vai caracterizar a originalidade da proposta moreniana, enquanto método de pesquisa, em função de sua flexibilidade do corpo conceitual a lhe possibilitar múltiplas alternativas de

descrição dos fenômenos sobre os quais se debruça, num posicionamento semelhante ao de Lima, acima transcrito.

Ainda no âmbito da singularidade que apresenta, baseando-nos em Brito, a postura do pesquisador em relação ao pesquisado é ressaltada em função de seu caráter dinâmico, de interação, atuando como um ego-auxiliar — reforçando idéia moreniana aqui já transcrita por nós — e balizado pelos instrumentos psicodramáticos (diretor, ego-auxiliar, protagonista, palco e platéia), pelos contextos e fases já descritas.

Devanir Merengué (2006) destaca o hibridismo do psicodrama, ao posicionar-se, dentre outras referências, entre a psicologia, a sociologia e a arte, como um dos fatores a imprimir-lhe certa marginalidade em relação às ciências humanas. Os esforços do autor na direção de oferecer subsídios à pesquisa nessa área têm a dramatização como eixo a centrifugar conteúdos para a investigação desejada, para a construção do conhecimento almejado, como sinalizado por Gonçalves.

Ao discorrer sobre essa proposta, denominada por dramatização investigativa, reflete sobre o objeto de pesquisa para o psicodrama como sendo as relações humanas, objetivas e/ ou imaginárias. Aponta caminhos para se lidar com os dados da pesquisa centrados nalguns conceitos centrais: papel, tele e transferência, espontaneidade criadora e conserva cultural, co-inconsciente, protagonista e as referências todas advindas da sociometria.

Sobre o “resultado” dessa construção coletiva, vai dizer que interessa tanto como produto — sempre inacabado porque provisório, a gerar novas perguntas e sentidos — quanto como processo. Assim, o psicodrama não pretende oferecer nenhuma espécie de macroteoria onde possa ser refletida e enquadrada a questão a se pesquisar. Do mesmo modo, não estabelece metas de antemão. Noutra perspectiva, se coloca como mola propulsora para a criatividade e espontaneidade:

“pode falar ao homem comum na medida em que retoma a ágora grega — o espaço do político, da discussão das questões sociais, ideológicas e psíquicas implicadas no mal-estar da humanidade. (...) não propõe exatamente uma metanarrativa, e sim um modo de revê-la (seja ela qual for). É uma máquina vazia capaz de, com seus dispositivos, investigar narrativas. Pode ser instrumento para pensar não apenas o homem, o grupo, a sociedade, mas o próprio psicodrama e outras ciências” (p. 84).

Sobre a generalização dos dados da pesquisa, diz o autor que pelo fato de serem sempre provisórios — uma vez que o objeto pesquisado trata-se das dinâmicas das relações humanas — eles só tem razão de ser no momento em que são produzidos, endossando, a meu ver, afirmação de Wechsler de 2004, embora a autora tenha realçado (2007) a possibilidade de construir conjuntamente categorias de resultados dentro de um contexto específico, como vimos. Merengué afirma que o que é possível é haver uma comparação entre experiências, sem que sejam tomadas como equivalentes, como também ressaltaram Thiollent e El Andaloussi, em relação à pesquisa-ação.

André Monteiro (2006) vai afirmar que o método psicodramático busca fugir de uma descrição onde predominam o contemplativo e o estático, almejando que a produção protagônica, num salto qualitativo, mergulhe no novo, no até então desconhecido.

Diz ainda, citando exemplos, que “Diante da riqueza potencial de investigação relacional lançada pelo projeto socionômico, mesmo outros campos do saber se utilizam desse conteúdo para avançar na descoberta e no aprofundamento de conhecimentos baseados em propostas socionômicas” (p.104).

As ofertas desse autor vão na direção de sugerir critérios para o registro e observação do material produzido pela dramatização e, principalmente, apresentar possibilidades do que denomina por segmentação cênica, a permitir uma sistematização deste produto: “um formato de codificação de eventos resultantes do jogo desempenhado entre diretor e protagonista, bem como do protagonista em relação à montagem de seu drama” (p. 107).

Continuando nosso esboço de trajetória do nascimento e desenvolvimento da pesquisa sociopsicodramática, quero agregar outras considerações às já feitas pelos psicodramatistas aqui resumidamente citados em suas contribuições. Para tanto, vou me valer dos postulados da pesquisa intervenção e suas críticas, diferenças e similaridades em relação à pesquisa-ação. Elas nos referendarão como contraste para as afirmações posteriores.

3.3 Interfaces com a pesquisa intervenção

Do que se trata a proposta da pesquisa intervenção? Na verdade, podemos dizer que toda pesquisa sempre é um tipo de intervenção, embora ela se realce quando há uma intencionalidade para com um processo de mudança.

Mais especificamente, o que querem dizer os analistas institucionais quando, constantemente, utilizam-se da idéia, tão cara, de intervenção, da qual também me sirvo no presente texto? Lourau aponta seu emprego generalizado, citando como exemplo sua conotação dentro do âmbito militar e, por isso mesmo, busca defini-lo no contexto da socianálise:

“una operación externa de nuestro campo de actividad habitual, especialmente profesional. Esta exterioridad está puesta de relieve por la comparación entre análisis interno (sin convocatoria a un interviniente externo) y análisis externo, sinónimo de intervención de un ‘hechicero’, facilitador” (LOURAU, 2001, p. 38).

Sobre o significado do termo, na peculiaridade que traz quando inserido no campo da AI, L’Abbate afirma que “advém de *intervir* – *vir entre*, lembrando que esse *vir* é tempo do verbo *ver*, espera-se do *terceiro* que vai *intervir*, uma visão mais fina e apurada da situação do grupo que solicitou sua presença” (2005, p. 236, *itálicos da autora*).

O movimento institucionalista, mais especificamente a Análise Institucional Socioanalítica, surgido nas décadas de 60/70, é que vai formular os pressupostos de uma pesquisa-intervenção que visa explorar os sentidos múltiplos e cristalizados das instituições.

Como já visto por nós na contextualização histórica que estimulou o avanço da pesquisa qualitativa, localizamos a pesquisa intervenção como mais um produto teórico e metodológico fruto dos movimentos políticos contestatórios daqueles tempos. As idéias marxistas, com suas críticas à alienação, e as da psicanálise, considerando e valorizando o inconsciente, passaram a compor os processos investigativos. (PAULON, 2005, p. 07)

Desse modo, têm início postulações de inserção no social que questionam o poder e o jogo de interesses identificados no campo de pesquisa. Paralelamente às palavras de ordem pichadas nos muros parisienses – “A vontade Geral contra a vontade do General!”; “A imaginação no Poder” “Todo conhecer é um fazer” ou “Transformar para conhecer” (PAULON, 2005, p. 10) – vislumbra-se que a clínica e a política seriam inseparáveis. Romper com a idéia de conhecimento prévio à ação de mudança era mais um modo de contestar o autoritarismo estatal.

Nesse contexto, é por contraposição a pressupostos de uma pesquisa-ação vista como não crítica que a pesquisa intervenção surge. Destaquemos essas oposições principais:

- mesmo trazendo inovações, ao romper com os ditames conservadores que regiam as ciências sociais da época, essa perspectiva socioterapêutica da pesquisa-ação ainda estava contaminada pela ideologia do contexto de onde emergiu, pois Lewin acabara de se tornar cidadão americano ao mesmo tempo que colhia a valorização de seus estudos em psicologia social (BARROS, 2007, p. 230);

- criticam o caráter messiânico dos objetivos sensibilizadores e conscientizadores da pesquisa-ação, pois, segundo os postulantes da pesquisa intervenção, mesmo quebrando com a pretensa atitude de neutralidade do pesquisador, na pesquisa-ação

“O pesquisador se via como ‘agente de mudança’ e o privilégio de sua ação era o amadurecimento das pessoas através da evolução das relações, conduzindo a uma maior sensibilização e conscientização.” (BARROS, 2007, p. 230);

- a pesquisa-ação tem cunho adaptacionista e busca o restabelecimento da ordem. É quando surge o movimento institucionalista a criticar a corrente psicossociológica americana, no âmbito da sociologia (recusa sua vertente abstrata e propõe a intervenção) e da psicologia (educativa, terapêutica, do trabalho), contestando o que passou a chamar de psicologização dos conflitos (Idem).

Com esta breve historicização das críticas feitas pelo movimento institucionalista, no entanto, identificamos idéia semelhante à explorada no capítulo anterior quando da inserção do psicodrama dentro de uma psicossociologia voltada aos aspectos internos de um grupo. Ou seja, será que elas não se referem àquele momento específico do surgimento da pesquisa-ação, sendo que ela pode ter, por meio de auto crítica ou mesmo pelas críticas externas, se desenvolvido e aprimorado suas maneiras de pesquisar? Afinal de contas, tomando-se como referência autores posteriores a Lewin, como o fizemos ao descrever sobre a pesquisa-ação, não identificamos práticas adaptacionistas propagadas pelas ações que aspiravam ao restabelecimento da ordem.

Este argumento é confirmado neste trecho de Simone M. Paulon (2005), sobre a opinião crítica de Thiollent (um dos autores citados por nós) em relação à contribuição de Kurt Lewin:

“Notadamente influenciado pelo próprio campo ideológico em que desenvolveu o procedimento da *Action Research*, o agora norte-americano psicólogo prussiano

minimiza, na crítica de Thiollent, a dimensão política dos processos observados. ‘A orientação principal tenciona restabelecer a conciliação entre os indivíduos e resolver todos os conflitos por meio de mudança psicológica. Os conflitos de classe são negados e reduzidos a atritos locais que resultam da inadequação de certas atitudes individuais’” (p. 03).

Além do mais, ainda na linha da contextualização mais apropriada a nos referendar sobre essas críticas à pesquisa-ação, temos que considerar que, à época de Lewin e principalmente na realidade dos EUA pós-guerra, as necessidades de inserção dos cientistas sociais nas organizações e grupos eram identificadas e construídas de fora de sua prática, emanadas de uma hierarquia de poder reguladora das relações sociais.

Portanto, essas encomendas referiam-se à formação de quadros dirigentes, ao controle dos comportamentos organizacionais, à investigação das técnicas de guerra psicológica para enfraquecer o inimigo, à delinqüência juvenil, à integração nos conjuntos habitacionais, ao aumento da produtividade, entre outras do mesmo naipe (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 03). Ou seja, sob essa ideologia, palavras de ordem como democratização dos pequenos grupos, liderança, coesão e integração passaram a compor o repertório dos interventores institucionais e pesquisadores (PAULON, 2005, p. 05).

Assim sendo, estamos de acordo que, naquele momento, mesmo trazendo inovações, a perspectiva de pesquisa de campo de Lewin naturalizava a ordem social ao entender como desordens, resistências ou disfunções os conflitos e crises e que, por isso mesmo, os agrupamentos eram merecedores de intervenção. Intervenção então, aqui, no seu significado de dissimulado autoritarismo. Desse modo sim, aquelas análises restritas aos aspectos internos dos grupos tinham a função de otimizar recursos, evitar confrontos, enfim, servir de aprimoramento ao sistema capitalista. Para tanto, inevitavelmente, eram mantidas as cisões entre sujeito e objeto, entre teoria e prática, no intuito de se atingir as metas encomendadas previamente.

No entanto, a pesquisa-ação, num segundo período mais influenciada pela cultura européia e canadense, transita por uma radicalização política e existencial no final de 1960 (BARBIER *apud* WECHSLER, 2004, p. 01-02). Junto a isso, novas experimentações e a disseminação da pesquisa-ação propiciaram uma diversidade na proposta gerando o desenvolvimento de muitas de suas concepções.

No centro do debate coloca-se a questão da qualidade que caracteriza a ação: qual a intenção política do ato de pesquisa?

Nesse quadro, uma pesquisa-ação crítica, correlata à pesquisa-ação existencial enunciada por Barbier (*apud* WECHSLER, 2004), também surge na América Latina, muito em função dos anos de ditadura, diferenciando-se daquela do tipo reformista dos EUA. Associada a movimentos de educação popular e comunitários, está presente em projetos autogestionários e emancipatórios junto às populações marginalizadas:

“Entendida como uma ação que visa a mudanças na realidade concreta com uma participação social efetiva, a pesquisa-ação crítica está centrada no agir, através de uma metodologia exploratória, tendo seus objetivos definidos no campo de atuação pelo pesquisador e pelos participantes. Seus resultados estão vinculados à tomada de consciência dos fatores envolvidos nas situações de vida imediata e na participação coletiva para a mudança da ordem social.” (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 03-04).

Mais especificamente no Brasil, no final dos anos 60 e durante a década de 70, mesmo com a clandestinidade e o enfraquecimento dos movimentos populares, mantiveram-se alguns trabalhos junto a setores excluídos da sociedade por meio de setores da igreja e dos intelectuais. No final desse período, novas perspectivas de investigação se estruturaram com críticas às pesquisas tradicionais no tocante à segmentação da vida social, à polarização entre política e ciência, enfim, a uma não participação mais democrática em todos os sentidos.

Nesse contexto, a pesquisa-ação vai se colocar como método que potencializa espaços de organização e participação coletiva, visando sim à transformação social mas não a concebendo como atributo de um agente externo. Na educação, como exemplo, tivemos a participação militante de Paulo Freire em seu projeto político crítico e pedagógico (CURY e SZYMANSKI, 2004, p. 358). É o sonho pela transformação de uma realidade tão inóspita onde o investigador não mais exclui a política de suas intervenções. Aqui está o intelectual-pesquisador orgânico e implicado, em novos modelos de organização, como as ONGs e nas universidades, a se contrapor ao sistema estatal.⁸⁵

⁸⁵ Cabe lembrar que nesta época (1958-1968), como já citado, não nessa linha de atuação junto às populações marginalizadas, se efetivou a experiência psicodramática no DOT (Departamento de

Nessa diversidade de proposta da pesquisa-ação crítica em curso, na década de 80 a pesquisa participante se define conceitual e metodologicamente, mesmo que se deva sua origem também à psicologia social de Kurt Lewin (HAGUETTE, 1990, p.95).

Como vimos, o caráter participativo está presente na pesquisa-ação. Brandão (1981) nos fala dos diferentes termos que ela assumiu: observação participante, pesquisa participante, auto-senso, pesquisa popular, pesquisa dos trabalhadores, pesquisa confronto. Em comum: produção de conhecimento e compromisso social.

Vera Cury e Heloisa Szymanski (2004, p. 259) citam Gajardo quando esta autora aponta que, na pesquisa participante, algumas características se sobrepõe às da pesquisa ação, como o “reconhecimento das implicações políticas e ideológicas subjacentes, a mobilização de grupos com vistas à mudança, a busca por relações igualitárias de poder.” E, que a pesquisa participante pressupõe uma troca intersubjetiva entre todos os participantes, incluindo-se o pesquisador; consenso definindo mudança de rumo; criar soluções por meio da experiência do grupo e do conhecimento científico; organização coletiva.

Thiollent, ainda segundo as autoras, posiciona-se divergindo dessas argumentações de sobreposição. Diz que partidários da pesquisa participante se preocupam muito com o papel do pesquisador em detrimento da ação. Relata haver uma redução da pesquisa ação a uma técnica de observação participante e que, mesmo reconhecendo que vários autores tomam essas duas denominações como sinônimos, busca uma distinção entre uma e outra, expressando-se por meio de uma frase bastante citada por vários autores: “a pesquisa ação é uma forma de pesquisa participante, mas nem todas as pesquisas participantes são pesquisa ação” (Thiollent *apud* CURY e SZYMANSKI, 2004, p. 359).

No entanto, mais recentemente (2005), no posfácio da 14^a edição de sua obra de 1985, em função das mudanças ocorridas no contexto social e da realização deste tipo de pesquisa em diversas áreas, o mesmo autor se posiciona afirmando que, apesar das diferenças, as convergências entre elas são mais importantes, fusionando-se como alternativas às práticas metodológicas convencionais. (p. 113)

Orientação e Treinamento do Banco da Lavoura de MG), sob a coordenação de Pierre Weil, com pesquisas e publicações municiadas pela sociometria e voltadas ao mundo do trabalho.

Paulon (2005, p. 06) mantém a distinção e vai falar em modalidade de pesquisa participante centrada na ação.

Rocha (2006) localiza também a pesquisa intervenção no bojo das pesquisas participativas. Porém, nos diz que, por trazer como referencial teórico metodológico a análise institucional,

“se, por um lado, podemos considerar que as pesquisas participativas se constituem a partir de uma metodologia que apresenta pressupostos gerais de investigação, por outro, é necessário observar a diversidade de tendências evidenciada nos diferentes modos de ação, procedimentos e priorização de objetivos em que a pesquisa-intervenção se caracteriza por uma intervenção psicossociológica em nível de transformação institucional” (p. 02).

Localizações, convergências e divergências à parte, o que aqui queremos frisar é que a pesquisa-ação já está, e há boas décadas, distante daquela que Lewin postulou. Podemos falar hoje sobre várias concepções de pesquisa-ação, todas elas diferenciadas daquela que as originaram, como sendo de cunho crítico, como vimos.

Assim sendo, as críticas feitas pelos socioanalistas em relação à pesquisa-ação, nas décadas de 60 e 70, foram contemporâneas ao surgimento dessa pesquisa-ação crítica dos trópicos e daquela reformulada após Lewin. O que equivale a dizer que boa parte das argumentações que ainda hoje as sustentam (incluindo-se aqui muitos autores brasileiros mais recentes), principalmente aquelas que frisam ser a pesquisa-ação, genericamente, um modo de investigação que visa adaptar os indivíduos e grupos às normas vigentes, devem se restringir à primeira pesquisa-ação lewiniana e não ao tipo de pesquisa-ação crítica posteriormente desenvolvida.

Essas observações encontram ressonâncias em Rodrigues & Souza (1987), ao identificarem críticas à

“‘política positivista de pesquisa’, através da prioridade atribuída à PESQUISA- AÇÃO ou PESQUISA INTERVENÇÃO. A antiga proposta lewiniana vem sendo re-significada à luz do pensamento institucionalista: trata-se, agora, não de uma metodologia com justificativas epistemológicas, e sim de um dispositivo de intervenção no qual se afirme o

ato político que toda investigação constitui. (...) E se é certo que também surgem novos modelos, ou paradigmas, com base na pesquisa-ação, é certo também que estes se distanciam cada vez mais dos ‘neutralismos’ e ‘artificialismos’. Passando pela inspiração da clínica e da antropologia, aproximam-se, isto sim, dos movimentos políticos: o pesquisador torna-se, nesta perspectiva, um dispositivo que tenta dar voz ao acontecimento político, ao experimento social” (p. 31).

Isso significa concluir que quando falamos de pesquisa intervenção e pesquisa-ação crítica estamos nos referindo ao mesmo tipo de pesquisa? Creio que necessitamos de mais elementos para nos posicionarmos. Continuemos então explorando outras características constituintes da pesquisa intervenção. Como ela surgiu em contraposição à primeira pesquisa-ação lewiniana, é inevitável que os autores que a ela se referem quase sempre busquem essa contrapartida como referência.

A começar pela proposta filosófica que as subsidia: enquanto a pesquisa-ação vai se fundamentar na filosofia da representação, a pesquisa intervenção se apóia na filosofia da imanência. A primeira reduz a diferença à identidade, esgota o múltiplo no uno, nutre a cultura ocidental cristã na sua racionalidade. Oferece-se, previamente, um pano de fundo — as macro representações universais, categorizações — onde a realidade e os acontecimentos serão projetados, localizados por comparação a modelos e repetições de formas estruturadas e, assim, decodificados. O sujeito torna-se uma particularidade da lei geral.

Por sua vez, a filosofia da imanência, em proposições de Deleuze e Guattari, afirma que os homens não se reduzem a essas equivalências em função de sua complexa singularidade: eles são múltiplos e diversos. Os autores recusam pontos de partida, sistemas previamente construídos a indicar os caminhos da unicidade e harmonia e se voltam para a pluralidade dos fluxos geradores do existir, para a confluência e embate de forças múltiplas que potencializa sobremaneira o conflito que se reduz ao dual. Assim, na idéia de realidade que por este prisma se considera, temos que

“das visões totalizadoras e das utopias passamos às ações que remetem às estratégias de análise das formas constituídas, evidenciando seu caráter fluido, polêmico, que flexibilizam divisões tradicionais, cujas práticas sociais, as experiências, são pontos de criação de sentido e não reflexo de uma realidade que está em outro lugar. Não é mais

possível investir na busca do fundamento último das coisas e dos acontecimentos, na medida em que são constituídos por forças e tensões historicamente situadas e, portanto, parciais, mutáveis e dependentes das existências e dos grupos singulares, das práticas locais” (Rocha & Aguiar, 2003, p. 12-13).

Frente às regularidades, às leis deterministas e universais, às macro teorizações do cientificismo racional da era moderna (que sinalizam um objetivo final para a história humana, e que de modo funcionalista aponta para um destino a ser alcançado no futuro via o esclarecimento da realidade objetiva e da verdade), articula-se a idéia de que se faz premente a compreensão das atividades cotidianas, essa micropolítica que construímos e que nos atravessa, também, na sua vertente sócio política. Nessa perspectiva, o poder, como exemplo, tema bastante explorado por Foucault (1979), é visto não como algo pertencente à determinada classe social ou intelectual, mas circundante, interpenetrando as relações. Elimina-se, assim, toda possibilidade de lugar privilegiado e isento de onde se possa evocar a verdade.

Aqui cabe ressaltar observação semelhante àquela que os defensores da pesquisa intervenção tecem à pesquisa-ação. Como já visto, os autores que se referem a esse tema frequentemente se manifestam por contraposição em relação aos postulados das macro teorizações. O que dá para compreendermos, pois se trata de contrastar uma perspectiva epistemológica de outra. Mas, este modo dialético, na verdade, mostra-se contraditório com os próprios pressupostos por eles pregados, uma vez que vislumbram ampliações de possibilidades frente à dualidade hegeliana. Neste sentido, faço minhas as palavras de Marisa Rocha quando a autora vai ponderar que macro e micro política se conectam no tempo e espaço do cotidiano:

“as análises macropolíticas são fundamentais, pois nos situam nas forças conjunturais atravessadas nas práticas, sendo também imprescindível colocarmos uma lupa nas relações e nos efeitos dos atos que encarnam as políticas mais amplas, afirmando-as no dia-a-dia e fazendo-as avançar. A perspectiva micropolítica não despreza a razão, a consciência, mas considera que não são suficientes para provocar mudanças, dando atenção às ações, à sensibilidade e ao que pode fazer diferença” (ROCHA, 2006, p. 03).

Dito de outro modo, o que é produzido por uma equipe ou grupo de natureza diversa não é fruto exclusivamente da interação vivenciada entre seus integrantes, da sociodinâmica ali gerada. O contexto social coexiste e se presentifica de diversas formas nos vínculos e processos de trabalho que se constituem. A idéia de micropolítica, desse modo, compreende essa grandeza: a íntima conexão entre micro e macro realidade em suas múltiplas faces.

Essa confluência estreita só é possível, na visão desta proposta filosófica, quando tomamos a noção de realidade não concebida como sendo unidade compactada, como um todo estruturado previamente e, por isso mesmo, empobrecida. Mas sim como diversidade, como fluxo de linhas de força, como dimensões múltiplas, como micropolíticas e pluralidades de modos de existir. Por isso mesmo, uma realidade que não contempla deduções ou induções integradoras, mas consciência sempre momentânea e parcial. Até porque, é engendrada por subjetividades em constante conflito, plurais, sempre em gestação de novos modos de subjetivação. É o contemporâneo ou pós-moderno se contrapondo ao mundo moderno:

“A racionalidade moderna, através da universalidade, das categorizações dicotômicas, ocupou o centro das preocupações, descaracterizando a subjetividade na sua diferença. Assim, enquanto a análise moderna tem como foco a desigualdade social, homogeneizando grupos e sujeitos, na perspectiva contemporânea a ênfase recai sobre as diferenças entre grupos e nos grupos” (Rocha & Aguiar, 2003, p. 10);

Essa vertente filosófica que permeia a visão de mundo na proposta da pesquisa intervenção, tendo suas premissas fundamentadas nos suportes teóricos dos filósofos da diferença (Bergson, Nietzsche, Foucault, Deleuze, Derrida, entre outros), inserida no enquadre do pensamento complexo e permeada pela noção de interdisciplinaridade, portanto, vai agregar novo paradigma sobre a noção de subjetividade. Ela será compreendida enquanto agenciamento de forças e fluxos, enquanto impressões corporais das doutrinas de um contexto cultural. Há uma radicalização amplificando os pólos e suas articulações dialéticas. Não mais o modo sujeito-indivíduo ainda a manter as dicotomias, mesmo que em articulação:

"As subjetividades do tipo indivíduo são, assim, efeitos da serialização capitalística que investe o desejo como sendo do indivíduo e o social como sendo algo exterior ao mesmo,

seja ele construído a partir desse desejo individual, seja conformando-o" (Barros *apud* Paulon, 2005, p. 09).

Não mais o sujeito como consciência unitária e homogênea fruto das teorias da era moderna, mas sim o processo de subjetividade produzido socialmente e se revelando em formas múltiplas, diversas, fragmentárias, plurais, heterogêneas. Uma subjetividade fruto de inúmeras forças em conflito, onde a consciência, portanto, será sempre parcial, com poucas chances de uma lucidez plena:

“A crítica feita às teorias estruturalistas dirige-se ao sujeito humanista naturalizado e essencializado, portador de uma subjetividade nuclear que pode ser reprimida pela sociedade ou, de outro modo, atualizar-se de forma livre” (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 07).

Ao invés dessa subjetividade nuclear, concebe-se um confronto de diferentes subjetividades. Em termos de pesquisa, pregam não mais a mútua interferência, como tentativa de apreender sujeito e objeto, mas o acompanhamento, das múltiplas manifestações ou singularizações dos processos de subjetivação.

Assim, o papel do pesquisador social seria justamente apreender a subjetividade em sua dimensão de criatividade em processo. Numa pesquisa intervenção, portanto, o que se leva em conta são os movimentos dos fluxos que se mostram num cartograma, em detrimento do objetivo de obtenção de resultado com a mudança de comportamento, característico da pesquisa-ação não crítica. A ação de pesquisa, desse modo, segue a produção do conhecimento, assim como os acontecimentos, os movimentos criativos de novos modos de subjetivação. E segue, de modo semelhante à pesquisa-ação, por meio de métodos coletivos por propiciarem as discussões, a produção cooperativa. A princípio, por seu posicionamento implicativo, pode ampliar o trabalho compartilhado.

Aliás, a idéia de implicação, mesmo que abordada na pesquisa-ação, na pesquisa intervenção se potencializa. Os socioanalistas a sistematizaram e preferem, uma vez que implicado sempre se está, se referir a uma análise da implicação, como vimos. Esse conceito/ferramenta contribui para explicitar interesses e o jogo de poder presente no campo

de investigação. Deste modo, busca-se fugir da noção sujeito/objeto ficando com a de subjetivação/objetivação:

“a pesquisa-ação ‘articula’ pesquisador e campo de pesquisa, portanto sujeito e objeto, mas ainda os mantém como dois pólos de uma relação. Na pesquisa-intervenção, sujeito e objeto, pesquisador e campo de pesquisa, se criam ao mesmo tempo.” (BARROS, 2007, p. 232).

A noção de intersubjetividade de base fenomenológica sinaliza ser o que é vivido existencialmente como único sistema de referência viável a uma pesquisa. Neste sentido, toda pretensa objetividade positivista deixa de ser perseguida, pois o observador interfere em seu objeto de estudo ao mesmo tempo em que este lhe exerce influências. A subjetividade de quem investiga, portanto, passa a ser um dos aspectos merecedores de se ver na categoria de análise, fato este de onde provém o conceito de implicação, justamente na tentativa de dar conta deste fenômeno.

Como princípio a lhe referendar estão as cenas, os fenômenos, os indivíduos e grupos, as idéias vividas no campo de pesquisa que inevitavelmente ressoam sobre diversos cantos da história de quem pesquisa, sobre o lugar que ele habita e que carrega uma assimetria inerente em relação aos outros participantes. Do mesmo modo, em seu corpo reverbera a estrutura de poder que legitima o instituído.

Sobre a proposta epistemológica, a não determinação do sujeito sobre o objeto a que se propõe a pesquisa intervenção pode ser colocada de outra maneira. Lugar comum entre os autores sobre o tema (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 02-03; BARROS, 2007, p. 232; PAULON, 2005, p. 07; SILVA, 1999, p. 12), postula-se que, com Lewin, a gênese social precede a gênese teórica e metodológica, sendo que na pesquisa intervenção gênese teórica e social são indissociáveis. A noção de intervenção se junta à pesquisa para produzir uma relação entre teoria e prática em que não há precedência de uma em relação à outra.

Nesse segundo caminho, a criação ganha destaque em detrimento do que há por ser revelado, interpretado. Não se concebe previamente postulados a serem colocados em xeque e sim se implanta um estado de teorização a partir da produção coletiva. Pesquisa, intervenção e produção teórica articulam-se em simultaneidade:

“Não há, portanto, o que ser revelado, descoberto ou interpretado, mas criado. Com efeito, por intermédio de uma abordagem micropolítica das produções coletivas, constatamos que a realidade social resiste aos quadros formulados a priori, às categorias gerais bem delimitadas, aos modelos já circunscritos que não conseguem mais explicar as condições da mulher, da família, da infância, dos excluídos, instaurando-se o desafio de uma teorização permanente” (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 14-15);

Nesse contexto, assim se colocam os postulantes da pesquisa intervenção sobre o que seja a concepção de transformação:

“não visamos à mudança imediata da ação instituída, pois a mudança é conseqüência da produção de uma outra relação entre teoria e prática, assim como entre sujeito e objeto. No âmbito da Sociologia, a questão se vincula à afirmação de uma micropolítica do cotidiano construindo uma trajetória concreta dos movimentos; no da Psicologia, envolve a recusa da individualização e da psicologização dos conflitos” (ROCHA e AGUIAR, 2003, p. 13).

Transformação, aqui, é um termo que realça a idéia de devir, que, fundamentada no paradigma ético (reconhecimento da alteridade), estético (criação para produção de novos processos de existência) e político (afirma a responsabilização frente aos efeitos produzidos nas práticas e os compromissos e riscos implicados com as tensões e as posições assumidas), segundo Guattari (1992), leva à experimentação de outros modos de existir, à criação de uma multiplicidade de possibilidades. Transformação, então, enquanto alternativa de compreensão (apreender conjuntamente) de determinado contexto por diversas vias.

A máxima transformar para conhecer, portanto, aponta para a idéia de que o significado emerge das práticas, sempre em conflito com as representações hegemônicas, no estremecimento de burocracias hierarquizantes, na implosão dos especialismos que segregam saberes e profissionais. O conhecimento é acontecimento e tem caráter perspectivo, inquieto, efeito de tensões para com o contexto onde o homem está situado.

Ou seja, o sentido da ação não mira o planejamento coletivo para uma ação que vai transformar e se chegar em algo dado, mas sim a intervenção em processos que se metamorfoseiam, caracterizada por uma espontaneidade rebelde que visa a produção de acontecimentos que surpreendem, que geram o novo, o inusitado, a diferença.

Dessa maneira, para nos aproximarmos dos fenômenos da sociedade contemporânea, em sua complexidade e diversidade em aceleração, a bipolaridade dada pela dialética, em função da contradição de valores, interesses e necessidades entre as classes, mostra-se insuficiente. Outros fluxos, outras transversalidades, outras clivagens identificadas dão mostras das novas necessidades de compreensão.

Assim como a idéia de análise das implicações outro conceito-ferramenta significativo aos propósitos da pesquisa intervenção é o de analisador, já visto por nós. Mesmo porque, ao se debruçar sobre cartogramas grupais não há como se esperar que as cristalizações institucionais se revelem por si só. Pelo contrário, haverá freqüentemente um inerente movimento de resistência ou congelamento da ordem instituída. Daí a importância de se construir ou constatar possíveis analisadores.

Vale registrar ainda a observação de que a pesquisa intervenção “quando concebida em toda sua multiplicidade e complexidade histórica e política, não cabe em categorias gerais pré-formuladas nem pode ser circunscrita em modelos e conceitos pressupostos” (PAULON, 2005, p. 14).

Mesmo assim, essa perspectiva sócio-histórico-política para a qual ela aponta oferece referências interessantes aos objetivos aqui em pauta, seja aos propósitos desses grupos de apoio, seja em relação à pesquisa feita, uma vez que a pesquisa intervenção

“constrói novas bases para as ações dos psicólogos nas instituições, contribuindo para a organização de equipes que queiram assumir o desafio de colocar em análise suas implicações com as práticas produzidas, entendendo as situações cotidianas como acontecimentos sociais complexos, determinados por uma heterogeneidade de fatores e de relações” (ROCHA & AGUIAR, 2003, p. 02).

Podemos agora melhor nos posicionar frente à questão que deixamos em suspenso páginas atrás: a pesquisa intervenção, mesmo necessitando se atualizar em suas críticas em relação à pesquisa-ação, pois esta já há muito deixou de ser aquela preconizada por Lewin, apresenta com ela pontos em comum mas não o suficiente para que haja uma sobreposição.

Os pontos de contato se dão dentro de um leque maior de abrangência onde elas habitam, denominado pelas pesquisas de tipo participativa, como vimos. Aqui, desde Lewin, passando pela pesquisa-ação crítica e chegando na pesquisa intervenção, cada vez mais se

dilui a diferença entre pesquisador e objeto pesquisado. Além disso, e de modo marcante, a busca por transformações sociais também se equivalem nessas duas últimas propostas. Sobre esse tipo de similaridade, Monceau (2005) vai deste modo se pronunciar:

“digamos que as práticas de intervenção e as práticas de pesquisa-ação participam de uma mesma dinâmica em que se integram psicologia social, psicossociologia, sociologia e análise institucional. Elas enfrentam desafios semelhantes. As maneiras pelas quais seus protagonistas pensam sobre elas freqüentemente se cruzam e suas origens se mesclam. Assim, sempre encontramos, em inúmeras genealogias da pesquisa-ação e das práticas de intervenção psicossociológica e sociológica, os nomes de Lewin, Lippit, Moreno, Mayo, Alinsky, Bion, mas também, na França, referências às publicações dos movimentos leplaysiano, fourierista, prudoniano e marxista. Portanto, é também do lado dos pensadores políticos que se buscam atualmente as origens” (p. 469).

Por sua vez, as diferenciações oferecidas se mostram na radicalização do conceito de implicação, onde uma análise da mesma passa a se constituir como elemento significativo do processo de pesquisa intervenção, juntamente com a instrumentação proporcionada pelo conceito de analisador. Ou seja, trata-se de um tipo de intervenção preconizada pela socianálise, enquanto a pesquisa-ação pode estar apoiada, metodologicamente, noutros referenciais.

Do mesmo modo, por consequência da menor nitidez entre as delimitações do investigador com seu objeto de estudo, além de um maior questionamento quanto aos especialismos instituídos se dá a ocorrência do não estabelecimento de metas a serem alcançadas. Mesmo que co-criadas durante a pesquisa, na pesquisa-ação crítica, elas passam a existir, enquanto que a pesquisa intervenção centra-se em novos modos de subjetivação, na análise das instituições que atravessam o grupo, no processo criativo a engendrar inusitadas possibilidades, opondo-se, assim, a um ponto específico de chegada.

Fundamentada na filosofia da diferença, a visão de mundo que permeia a pesquisa intervenção busca integrar as macro teorias a micropolítica das relações, o que me parece que a pesquisa-ação crítica o faz muito timidamente.

As congruências observadas talvez sejam o motivo pelo qual alguns autores as tenham tomado como sinônimos. Lourau (2004c, p. 218-219) foi um deles; Ardoino e Lourau (2003),

do mesmo modo, ora se referem ao institucionalismo, que precedeu a AI, como sendo “uma variedade de pesquisa-ação centrada sobre o estabelecimento” (p. 05); ora à própria análise institucional como uma corrente da pesquisa-ação (p. 16), ora como sendo a socianálise o mesmo que pesquisa-ação, pesquisa-participação ou observação participante (p. 28).

Monceau (2005) diz que na maioria das vezes elas são até mesmo confundidas e apresentadas como semelhantes, como na similaridade há pouco por ele apontada. Seu posicionamento é de que elas não se excluem, diferenciando-se pelo tipo de encomenda que as solicita e pelo encaminhamento construído:

“De parte da pesquisa-ação, a colaboração se coloca de saída em torno de um problema para cujo tratamento se convoca um pesquisador interessado. O fim comum é a produção de conhecimentos novos e até mesmo de instrumentos úteis aos práticos. (...) De parte da intervenção, o pedido refere-se de início à análise em situação freqüentemente por ocasião duma crise em um estabelecimento ou uma organização ou, ainda, de um mal-estar mais difuso sentido por profissionais. Dessa intervenção de intenção analítica, espera-se que provoque uma renovação da percepção que os indivíduos possuem da realidade social em que estão envolvidos. É evidente que a pesquisa-ação tem efeitos de intervenção e a intervenção produz conhecimentos” (p. 469).

No entanto, ainda segundo Monceau (2005, p. 472), não há a necessidade de distinção entre pesquisa ação e pesquisa intervenção, uma vez que o mais importante é o que elas têm de principal, em comum: o comprometimento do pesquisador para com as transformações sociais.

De um lado vejo a não pertinência dessa homogeneidade uma vez que concordo com L’Abbate quando diz que

“há, apesar de semelhanças, diferenças fundamentais, pois a pesquisa-ação tem objetivos mais claros dos processos que pretende transformar e a relação entre pesquisadores e atores que participam do processo é de natureza diferente da relação socioanalista/grupo.” (2005a, p. 242-243).

Mesmo não me utilizando da socioanálise, a mesma observação é procedente quando da realização desses grupos de apoio aqui referidos.

De outro, confesso que, mesmo tendo discorrido sobre diferenças significativas, o posicionamento de Monceau me faz ponderar sobre o que realmente é mais importante a se considerar: a finalidade a se atingir ou alguns pressupostos que orientam os métodos?

Ao mesmo tempo, quando a pesquisa intervenção implode a noção de indivíduo, abrindo o leque para múltiplas transversalidades, quando radicaliza na análise da implicação agregando aspectos significativos que de outro modo escorreriam pelas mãos, e quando, por perspectivas metodológicas como essas, pode potencializar a viabilidade de relações mais igualitárias, será que não se mostra um utensílio mais elaborado e, talvez, por isso mesmo, mais apropriado aos objetivos propostos?

Sem a pretensão de esgotar aqui essa discussão, fiquemos com essas questões.

Dentro desta nossa trajetória de cartografar o método sociopsicodramático, ao buscar aproximações e distanciamentos com a pesquisa-ação e a pesquisa intervenção, tomo agora esta última como referência para contrastar. Como consequência, algumas peculiaridades do método em questão se mostram realçadas.

Pelo fato de radicalizar na indiferenciação entre pesquisador e objeto pesquisado, o tipo de pesquisa construído pelos institucionalistas se vê frente a desafios que lhe são inerentes. Por exemplo: como escutar o outro?

O método sociopsicodramático de pesquisa, quando da construção coletiva de um roteiro, oferta etapas, contextos e instrumentos, ou seja, uma trajetória por meio da qual a trama é instrumentalizada. Esse caminho, embora diga respeito a um projeto dramático onde todos os integrantes são atuantes, para que seja profícuo pede uma definição de papéis. E assim sendo, o pesquisador, aqui na função de coordenação da atividade, tem recursos, fundamentados teórica e tecnicamente, a lhe propiciar a escuta necessária. Como exemplo, o pressuposto de identificar as reações de quem está na função de platéia como ressonâncias provocadas pela cena em andamento.

Isso sem considerar as reverberações que deve estar atento para perceber em si próprio, para que, de posse delas, possa também traduzi-las ao grupo, via o repertório psicodramático, para que o fluxo da criação coletiva não se estanque, mas, ao contrário, que agregue outros significados.

Sobre o desafio que diz respeito à como se apropriar do conhecimento produzido (também enfrentado pela pesquisa intervenção), a oferta é de que este produto, conjuntamente criado em função do próprio desenvolvimento do processo, pode ser mais facilmente apreendido em função da linguagem cênica. As imagens, as histórias, os personagens, as cenas criadas coletivamente são representações simbólicas que, englobando a fala e a razão, ampliam o repertório de expressão e, por isso mesmo, de concretização dos temas pesquisados. São retratos que mais facilmente se guardam, promovendo lembranças de fatos, emoções e significados os mais diversos.

Outra peculiaridade a se discutir diz respeito ao que postula a pesquisa intervenção quando defende que, ao contrário da pesquisa-ação, não busca o que está por ser revelado, mas sim o inusitado, o novo.⁸⁶ A pesquisa em psicodrama, por sua vez, pode atuar sob essas duas perspectivas: seja para dar conta da encomenda e/ou demanda para se esclarecer algo anuviado que o grupo solicite, seja para produzir inusitadas alternativas. E penso que o que lhe fundamenta é a idéia de que o que está por ser construído conjuntamente, e o será tentado coletivamente, não tem o significado de uma única verdade, mas verdades, transversalidades, trazendo por isso, o mesmo caráter de ineditismo. A pesquisa sociopsicodramática, portanto e a meu ver, nesse aspecto transita pela pesquisa-ação crítica e pela pesquisa intervenção.

Esse foco na criação, em pauta na pesquisa intervenção, encontra ferrenha defesa entre alguns psicodramatistas. Compactuo com ela, menos quando menosprezam possibilidades de reflexão posteriores ao ato de criar, por argumentarem que o que é vivido experiencialmente não cabe nos parâmetros do pensamento. De fato, “há muito mais coisas entre o céu e a terra do que nossa vã filosofia pode dar conta”. Mas isso não exclui a possibilidade de que o refletir *a posteriori* seja outra experiência a reformular a anterior. Ou seja, mais uma etapa na cadeia criativa.

Aspecto também a se ressaltar é que a pesquisa sociopsicodramática, inserida no âmbito das pesquisas qualitativas e participativas, denota sua vertente política enquanto busca por transformações da ordem estabelecida e aprisionadora. As conservas culturais, quando tomadas

⁸⁶ É compreensível essa afirmação uma vez que, ao não vislumbrar o pesquisador como um agente externo ao fenômeno pesquisado que vai agir para trazer a verdade, dilui a separação entre aquele que sabe e os restantes. No entanto, como já visto, essa dicotomia existiu apenas nos primórdios da pesquisa-ação lewiniana.

na etapa do processo em que instituem normas e regras do tipo que cerceiam indivíduos e grupos, são alvos constante deste método que, mais uma vez, agora por este motivo, compactua com a pesquisa-ação crítica e com a pesquisa intervenção.

E como um modo, entre outros, de viabilizar essa sua vertente, dá formas ao imaginário para com ele poder lidar. Concretizado e dinamizado por meio das imagens e cenas do contexto dramático, essa realidade suplementar pode contribuir com alternativas frente ao estabelecido que se deseja transformar. Coloca-se então, o método sociopsicodramático, a serviço das rupturas das práticas que rezam a lógica burocrática.

Ao se caracterizar a pesquisa socioanalítica pela utilização dos conceitos de implicação e de analisador como suas ferramentas centrais, uma ação de contraste para com ela não poderia deixar de incluí-los. Assim, a pesquisa intervenção quando se nutre fortemente do conceito e prática da análise das implicações, como vimos, diferencia-se pela radicalização de sua proposta do que até então é explorado pelo método sociopsicodramático. Aliás, esse é um dos fatores que tem me levado a articular referenciais institucionalistas ao meu fazer e refletir. Por mais que o psicodrama estimule a participação do diretor enquanto membro do grupo pesquisado; por mais que a etapa de compartilhar seja o espaço mais apropriado onde ele, não mais na incumbência de dirigir a dramatização, tem melhores condições de entrar em contato com as ressonâncias provocadas, não são instrumentações suficientes para se atingir a abrangência e intensidade provocada pela proposição da análise das implicações desenvolvida pela análise institucional.

Quanto ao conceito de analisador e sua implementação, já exploramos anteriormente suas similaridades em relação ao conceito de tema protagônico e às ofertas inerentes aos papéis de diretor e ego-auxiliar, que levam ao constante aquecimento do processo de intervenção. Em termos de pesquisa, o método sociopsicodramático viabiliza o tema protagônico de formas singulares, entre elas por meio do personagem protagônico. Ou seja, este modo próprio nos serve para delinear esta singularidade, embora os princípios sejam os mesmos.

A pesquisa sociopsicodramática aqui realizada vai se assemelhar à pesquisa intervenção quando esta se guia pelo surgimento natural de um analisador, ao se deixar conduzir, também, pela emergência de um tema protagônico. O processo, o cartograma grupal é que é o foco do trabalho, como neste caso o foi.

A semelhança se mantém na situação em que o analisador é construído pois, neste caso, este visa provocar o grupo para que ele fale e explicita suas contradições. Pode, então, levar a algum tema que seja protagônico. A analogia conceitual com o analisador, aqui, não seria com o tema protagônico, mas com os dispositivos usados como aquecimento para a exploração em curso. E o movimento grupal ainda se mantém como cerne da pesquisa.

Quando o método sociopsicodramático oferece um tema de antemão a ser pesquisado aproxima sua proposição da pesquisa-ação crítica quando esta oferece ou é solicitada para um tema ou temas a se explorar. O cartograma mantém-se importante enquanto fluxo de criação, mas o foco passa a girar em torno do assunto estipulado.

Retomando perspectiva já apontada anteriormente, se entendermos pesquisa-ação e pesquisa intervenção não como métodos, mas como estratégias gerais ou correntes de pesquisa que podem agregar diversos métodos e técnicas a delinear um instrumento coletivo e participativo de intervenção que comungam princípios epistemológicos comuns, podemos dizer que, inserido neste perfil, o psicodrama e suas conexões é que serviu como método de intervenção grupal utilizado.

Portanto, a pesquisa sociopsicodramática baliza-se nos adjetivos de qualitativa e participativa e transita entre a pesquisa intervenção e a pesquisa-ação crítica.⁸⁷ Nesta investigação, nutre-se de alguns referenciais da análise institucional.

3.4 Procedimento da pesquisa

Como já relatado no cartograma de interesse feito inicialmente, no final do primeiro semestre de 2004 fui procurado por um membro da Coordenadoria de Apoio à Gestão de Pessoal do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti, Campinas SP, para coordenar um processo de Supervisão Institucional com o intuito de acompanhar a atividade de apoio às equipes de funcionários que estavam implementando, também denominada por eles de Apoio ao Processo de Trabalho.

⁸⁷ Embora apenas citando o tema sem o explorar, Chizzotti (**Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo, Cortez, 2003, p. 100), também sinaliza haver confluências entre pesquisa-ação, pesquisa intervenção e, mais especificamente, o teatro da espontaneidade de Moreno.

Como eu estava em busca de realizar uma intervenção, seguindo os moldes de uma pesquisa acadêmica para referendar a proposta do Grupo de Apoio, fiz a contraposta, aceita por eles, de que nossos encontros se dessem nesses moldes.

A composição da equipe era dada por uma coordenadora geral, seis apoiadores/facilitadores, uma gerente da UST (Unidade de Saúde do Trabalhador), uma coordenadora do Projeto Arte Cultura e Lazer e uma gerente da Administração de Pessoal, somando-se dez pessoas. Segue abaixo os nomes dos participantes, modificados por motivos já conhecidos, bem como a sua formação e função na equipe.

Coordenadora da área:

Nora – socióloga

Apoiadores:

Andréia – enfermeira

Clarissa – médica do trabalho

Regina – enfermeira

Rogério – administrador de empresas

Cinira – economista

Milena – enfermeira

Coordenadora do Projeto Arte Cultura e Lazer:

Mara – farmacêutica

Gerente da Administração de Pessoal:

Lucia – psicóloga

Gerente da Unidade de Saúde do Trabalhador (UST):

Sônia – enfermeira

Os seis apoiadores constituíam duplas e eram referências para as equipes de dentro do hospital, formalizando um tempo/espaço para se elaborar processos de trabalho.

Antes da efetivação da pesquisa seu projeto foi submetido ao parecer do Comitê de Ética e Pesquisa da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp. Para tanto, todos os envolvidos foram devidamente informados sobre o procedimento do qual participariam por meio da **Carta de informação aos sujeitos da pesquisa** (Anexo I). Assim, o respeito ao sigilo sobre o material coletado, a privacidade na identificação da equipe envolvida na pesquisa (receberam

pseudônimos), bem como a informação de que os encontros seriam registrados pelo próprio pesquisador, entre outros aspectos abordados, foram aqui contemplados.

O passo seguinte, após a leitura conjunta e esclarecimentos oferecidos sobre a carta anterior, foi assinarem o **Termo de consentimento livre e esclarecido**, conforme o Anexo II.

O relato dos treze encontros ocorridos no segundo semestre de 2004 encontra-se em sua íntegra no Anexo III.

Findado este processo de pesquisa e iniciado o novo governo municipal (2005), a equipe me convidou para retomarmos nossos encontros. Por questões burocráticas institucionais, fui contratado pelo hospital e reiniciamos apenas no dia 14 de setembro de 2006, sendo que continuamos até os dias de hoje.⁸⁸ Como daquela equipe original que participou da pesquisa saíram apenas dois componentes e um novo passou a integrá-la, achei válido que, em maio de 2007, fizéssemos uma avaliação retrospectiva da experiência vivida em 2004. É o que consta no Anexo III p.

⁸⁸ Na ocasião da pesquisa (2004), minha remuneração se dava via o cargo que ocupava de assessor do gabinete da prefeita, por meio do qual, como já dito, acompanhei esta e diversas outras equipes. Neste retorno (2006), não mais vinculado à nova administração, passei a ser remunerado pelo próprio hospital.

Capítulo 4

PROCESSAMENTO/ANÁLISE E AVALIAÇÕES DO PROCESSO DE INTERVENÇÃO

O contexto e os passos iniciais

Por meio das contextualizações feitas anteriormente, mas principalmente em função do material que emergiu da pesquisa realizada, percebemos que o início da gestão do município da cidade de Campinas - SP, no período de 2001 a 2004, mais especificamente na área da saúde — foco da intervenção em pauta —, mobilizou grandes expectativas de mudanças frente a processos instituídos de longa data.⁸⁹

Esta marca dessa época não deixou de contaminar este pesquisador, como aqui já descrito, assim como a coordenadora e os integrantes da Coordenadoria de Apoio à Gestão de Pessoal do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti.⁹⁰ Guiados pela proposta do Projeto Paidéia, elaborada pelo então secretário de saúde Gastão W. de S. Campos, alguns dos membros desta coordenadoria tiveram por missão desenvolver a função de apoio ao processo de trabalho junto às equipes do referido hospital.

Apesar da capacitação oferecida pela Secretaria de Saúde do município, por meio de leituras e encontros para se discutir a construção deste novo modelo, creio que o desarranjo inicial provocado nos procedimentos vigentes e o nível de desafio por se reestruturar as bases de atenção e gestão até então em voga, foram fatores que provocaram empolgação (“Como todo mundo, quando mudou a gestão eu estava contente”; “Era um momento em que muita coisa estava acontecendo.[...] Foi uma época de descobertas. [...] Era tudo muito novo. Tateávamos, tínhamos entusiasmo”), mas, ao mesmo tempo, apreensão e insegurança (“Não sabia por onde começar. Estava muito insegura e com muitos planos”).⁹¹

⁸⁹ Ver Anexo III n.

⁹⁰ Denominarei esta coordenadoria simplesmente por grupo ou equipe em vários momentos, no decorrer do texto.

⁹¹ Não registrei a autoria das expressões utilizadas, neste capítulo, por compreender que foram representativas da equipe como um todo. Aliás, por abarcarem essa representação e contribuírem para identificarmos a sociodinâmica grupal e institucional é que foram escolhidas para compor esta etapa de processamento dos encontros. No Anexo III, os autores, sempre que possível, estão descritos.

Simultaneamente a este quadro, a equipe desta coordenadoria estava se formando: (“Não nos conhecíamos, tinha muito trabalho. Estava conhecendo todo mundo. [...] Me faltava informação sobre o que era o hospital. [...] A confiança foi sendo conquistada aos poucos. O trem ainda estava aquecendo. [...] Tinha que nomear as pessoas, tive que aprender sobre legislação). Alguns só passaram a compor a equipe em 2003...

Assim, a conjunção destes fatores significativos fez com que esta coordenadoria buscasse mais um espaço para elaborar, discutir, construir conjuntamente o papel e a função do apoio, espaço este que resultou nesta intervenção aqui tornada pesquisa.

Cabe observarmos que, metodologicamente, um simples jogo como o “trem da estória”, promovido no último encontro e subsidiado pelos conceitos de romance institucional e matriz institucional, propiciou o delineamento de um fluxo instituinte a atravessar o município, a área da saúde, o hospital em pauta, as pessoas individualmente e a equipe desta coordenadoria. Os papéis cristalizados a habitar projetos dramáticos que necessitavam de atualização sofreram abalos e se reconfiguraram em função de um novo projeto. Deste modo, estimulados pelo jogo puderam melhor apropriar-se de sua própria estória, ganhando elementos significativos para a ampliação de seu coeficiente de transversalidade/ autonomia.

Retomando nosso relato, como o contato primeiro havia sido com um de seus componentes, fez-se necessário um encontro inicial com todos para sintonizarmos as expectativas e efetivarmos nosso contrato.

As demandas relatadas pela equipe centravam-se em dar conta de três questões fortemente imbricadas: continência para serem acolhidos, para dar conta das angústias surgidas a partir da função que lhes cabia (entre elas, lidar com as relações difíceis existentes entre os funcionários num hospital de urgência e emergência onde “tudo é pra ontem”); se fortalecerem enquanto grupo num espaço protegido e supervisão para o desenvolvimento do papel de apoiador a partir da prática que tinham em seu cotidiano.

Como pano de fundo, mas não com menor importância, havia a necessidade de consolidação dessa proposta que os profissionais desenvolviam bem como da manutenção da própria equipe, uma vez que se tratava de ano eleitoral — estávamos em junho de 2004 — e não se sabia da possibilidade de sustentação desta proposta de apoio num novo governo, o que gerava ansiedades.⁹²

⁹² Ver Anexo III a.

Por minha vez, termos cartografado o nascimento e desenvolvimento deste tipo de apoio dentro deste hospital me remeteu a 2001 em minha intervenção junto às cozinheiras e copeiras que, como vimos no capítulo sobre os Grupos de Apoio, se constituiu num dos atos fundantes a originar certo paradigma em minhas intervenções institucionais, realçando a atenção para com os processo de trabalho das equipes demandantes.

Compartilhar isso com a equipe foi um modo de explicitar minhas implicações. Minha identificação com uma proposição como esta é evidente e se percebe, também, pelo fato de que, aqueles encontros iniciais (cozinheiras e copeiras, equipe de limpeza, nutricionistas e lavanderia) foram por mim conduzidas em regime voluntário. Relembrando, encerrei essas atividades no primeiro semestre de 2001 e em 2002 fui contratado pela administração municipal para realizar grupos de apoio com equipes de servidores. Retornava ao hospital naquele momento, metade de 2004, agora respondendo a essa encomenda.

Ou seja, implicações num nível afetivo pelo fato de já ter um vínculo anterior com a instituição; estrutural-profissional por que meus movimentos primeiros, que me levaram a dedicar esforços nessa seara, foram, e ainda o são, por acreditar que os referenciais de que me nutro são potentes para com ela lidar; histórico-existencial a permear as duas anteriores ao se levar em conta que em minha trajetória, como também já enunciado, busco por transformações das relações sociais que se mostram desarticuladas em suas expectativas.

Restituir ao grupo o texto do encontro inicial com a representante e ter checado a encomenda feita com a demanda encontrada no campo de intervenção foi de fundamental importância para a estruturação de nosso projeto dramático, embora tenha sido um primeiro passo pois, como em qualquer outro projeto, foi necessário conferir e atualizar este projeto durante toda sua execução. As expectativas e a análise das implicações do coordenador, do mesmo modo, contribuem para uma maior clareza na composição do objetivo comum.

Nesse sentido, dentro dos referenciais que a curva de não implicação, implicação e sobreimplicação que o conceito preconiza, podemos compreender que o supervisor anterior, integrante da diretoria do mesmo hospital, pode ter estabelecido um vínculo permeado por sobreimplicação: “Relataram ter havido certa confusão de papéis e o processo foi interrompido”. Assim, depararam-se com a necessidade de uma ajuda externa, mas buscaram alguém que já tinha uma estória com esse processo em desenvolvimento. Ou seja, alguém não implicado também não foi visto como interessante.

Projeto dramático (intervenção e pesquisa) posto em movimento, caminemos por outras peculiaridades que emergiram durante a efetivação do mesmo.

As ressonâncias do processo de trabalho na sociometria grupal: o protagonismo como um dos recursos importantes do método para se apropriar do amálgama indivíduo, grupo, instituição e contexto social

Começamos por aspectos da sociometria que permearam o grupo, internamente, e nas suas interfaces com outros agrupamentos institucionais durante esses encontros. Quero ressaltar que em intervenções com equipes, como a que aqui estou descrevendo, muitas vezes damos atenção ao fato da qualidade das relações influenciar no processo de trabalho. No entanto, podemos perceber que se trata de uma via de duas mãos. Processos com algum tipo de dificuldade em sua implementação, estruturação ou apropriação também resultam em tensões nos vínculos intra e intergrupais. Como essa perspectiva é menos explorada, vamos a ela.

A emoção que tomou conta de Mara (Anexo III b), coordenadora do Projeto Arte Cultura e Lazer, à medida que recebeu cuidados e foi devidamente elaborada mostrou-se como sintoma do não reconhecimento de um trabalho deste tipo no hospital. Imediatamente o restante do grupo se reconheceu nesse assunto, principalmente em função do trabalho de apoio às equipes que desenvolvem. Esse seria um atravessamento da cultura institucional: o trabalho, para ter mérito, tem que ser sofrido, desgastante, duro, de resultados palpáveis (“aquele que é feito com as mãos”).

No entanto, Mara até então não tinha noção de que o grupo todo vivia sob este mesmo tipo de apreensão. Identificando como uma experiência particular, sentia-se à margem, distanciando-se por medo de incomodá-los. Ao mesmo tempo, não compartilhava com a equipe o prazer que muitas vezes sentia em função dos processos que desenvolvia, pois acreditava que não teria espaço para isso.

Ao nos apropriarmos destes conteúdos ao mesmo tempo individuais, grupais e institucionais, diminuimos a tensão entre os vínculos e favorecemos uma sociometria grupal com maior sinergia, vide as palavras finais que disseram para retratar o ocorrido naquele segundo encontro: “abertura, alívio, necessidade de conhecer mais Mara, oportunidade, integração.”

Podemos pensar também que, associado ao fato desses profissionais estarem se apropriando de um novo papel, de estarem constituindo uma equipe e da necessidade que tinham de se fortalecerem para defenderem o projeto frente a uma nova gestão, a contaminação promovida por este tipo de cultura instituída, ao provocar o viés quase único de mirarem o trabalho pelo sofrimento, estimulou para que tivessem um olhar muitas vezes auto-referente: o grupo olhando para si mesmo.

Ao vislumbrarmos este enredo aprisionador, foi possível abrir o ângulo de visão, olhar para fora e nos voltarmos para os momentos de prazer no trabalho, instituintes, ao mesmo tempo, enquanto novo panorama possível e enquanto práticas transformadoras: “O trabalho com equipes de referência é muito bom”; “Os analfabetos aprendendo a ler e escrever, se interessando pelo computador, é demais!!”; “Os funcionários da UST criando programas de prevenção, visitando famílias nos lares é muito legal.”

Ou seja, foi possível não só criar mais condições de inserção sociométrica de uma integrante no grupo como também melhor visualizar a equipe em suas interações prazerosamente produtivas com outras.

Para isso, como estratégia de intervenção novamente um jogo simples foi ofertado pelo pesquisador (analisador construído). Uma cadeira representando o grupo foi posta no meio da roda formada pelos participantes, para que propusessem a ele, grupo, alternativas frente ao excesso de demanda de que se queixavam. Isso os estimulou, aqueceu-os para que pesquisássemos o tema emergente. Este, foi em seguida melhor percebido como sendo “o não reconhecimento do tipo de processo de trabalho de que se ocupam” e configurou-se como protagônico a partir do momento em que o restante do grupo se viu representado na emoção (analisador natural) da agora protagonista e no atravessamento institucional que ela denunciava.

Aproveito para realçar este aspecto significativo da proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho, o fato de lidar com o fenômeno protagônico. No caso em pauta, a desarticulação apontada entre os vínculos deixa de ser somente intra grupal e passa a ser reconhecida como institucional. Mara denuncia, pela perspectiva individual, dificuldades de integração em seus átomos sociais no grupo, mas, também, tornando-se porta voz, representante, protagonista de uma dinâmica impregnada na rede sociométrica da instituição onde o grupo encontra-se inserido. A protagonização, portanto, contribui para que,

simultaneamente, se pesquise perspectivas individuais, grupais e institucionais de um mesmo tema.

E, justamente por conter esta potência, que o conceito veicula por meio de imagens construídas, de uma emoção ou de um tema que se torna representativo, de um personagem que se faz protagonista, de uma ruptura ou tensão no fluxo criativo, é que muitas vezes sigo o caminho de identificá-lo quando realizo esses Grupos de Apoio. Nesta pesquisa em pauta, o movimento protagonista⁹³ foi instrumentalizado novamente no quarto encontro (Anexo III d) onde dificuldades individuais de Milena foram temas representativos das tensões inerentes ao papel de apoio; no quinto (Anexo III e) em função dos sintomas físicos comuns terem desencadeado uma leitura do contexto; no quinto e no sexto (Anexo III f) no vínculo entre Nora e o presidente explicitando as disputas de poder na instituição; no sétimo (Anexo III g) por meio da imagem construída e emoção que aflorou em Regina, a representar o início da etapa de diferenciação grupal, como veremos; no oitavo (Anexo III h) em função da interrupção do fluxo criativo e da analogia feita pelo próprio grupo de que a insegurança trazida por Milena era uma outra face da insegurança que estavam vivendo em função da mudança de governo que estava por ocorrer.⁹⁴

Sobre a diferenciação entre os contextos com os quais o método lida, podemos dizer que como a apropriação do tema trazido por Mara foi feita quase que de imediato, pois era como se Mara estivesse moldando um espelho do próprio grupo, o contexto dramático onde acontecia o jogo rapidamente se transformou em grupal em função da participação dos outros membros que deixaram de se referir à cadeira (símbolo do grupo), trocando diálogos entre si.

Podemos dizer que vivenciamos um momento onde foi promovida uma catarse de integração e a configuração do co-inconsciente, vindo a, mais uma vez, ampliar o coeficiente de transversalidade/ autonomia.

O fato de ter retomado o processo com esta equipe dois anos depois, em setembro de 2006 (Anexo III p), e darmos continuidade a ele até os dias atuais, trouxe novas constatações a

⁹³ Refiro-me aqui a qualquer ponto do processo, desde seu surgimento, ainda incipiente, por meio de sintomas físicos, por exemplo, passando por sua configuração um pouco mais delineada até sua representação no contexto dramático por meio do personagem que o corporifica.

⁹⁴ Note-se que, por tratar-se de um grupo em que alguns tinham conhecimento sobre psicodrama, com o passar dos encontros a identificação do tema como protagonista foi sendo feita por eles mesmos.

este acontecimento relatado que, mesmo não estando inserido neste registro transcrito em anexo, tem importância significativa sobre o que estou querendo realçar: a influência de algum tipo de desarticulação do processo de trabalho, ou do projeto dramático estabelecido, no comprometimento da sociometria inter e intragrupal. Por isso mesmo, creio que cabe aqui, e me permitirei o mesmo noutros trechos deste processamento, compartilhar novas etapas da espiral da construção conjunta do conhecimento que pudemos efetivar em alguns encontros posteriores.

Neste caso, pudemos perceber que noutro encontro, tempos depois, Mara colocou novamente em cheque o projeto sobre sua tutela, reconhecendo não estar com muita clareza sobre como conduzi-lo. E, de modo bastante semelhante ao que ocorrera em 2004, trazendo conseqüências em outra etapa de dificuldade de sua integração na equipe.

A alternativa que vislumbrei de ofertar uma sugestão de encaminhamento sobre o assunto se deu a partir de uma ressonância de que me dei conta: ainda durante a faculdade, estava de férias em minha pequena cidade natal e, com um grupo de amigos, mesmo tendo nosso tempo ocupado com vários tipos de esportes e a roda de violão noturna, sentíamos falta da vida cultural que quase todos estávamos desfrutando nas cidades onde estudávamos. Então, nos entusiasamos com a possibilidade de criarmos uma Casa da Cultura, em Adamantina. Resumindo a estória, em pouco mais de um mês estávamos orgulhosamente inaugurando-a, promovendo uma semana inteira de shows musicais, teatrais e exposições de diversas manifestações artísticas. Felizes com nossa conquista, terminadas as férias voltamos aos nossos estudos... e a Casa da Cultura sobreviveu apenas mais alguns meses. Avaliamos que, infelizmente, na criação do processo não havíamos envolvido os moradores e os artistas da cidade. Apenas lhes demos a oportunidade de se mostrarem artisticamente.

Transportando esta experiência para o projeto Arte Cultura e Lazer do hospital, pudemos concluir que se as áreas integrantes da instituição não gerassem conjuntamente o projeto, ele se restringiria como sendo uma proposta de Mara e, por mais interessante que fosse, tenderia a se esvaziar. O fato da equipe se aperceber disso foi mais um novo passo para que Mara identificasse seus parceiros de elaboração coletiva do processo de trabalho, no próprio grupo e nas demais áreas por onde seu projeto circula.

E, em termos de método, neste episódio tivemos a constatação de uma implicação histórico-existencial do coordenador/apoiador, a partir de uma ressonância causada, servindo

como oferta para a construção coletiva de alternativas frente ao processo de trabalho em questão.

Um terceiro momento de avanço na inserção sociométrica desta mesma integrante com esta equipe e outras onde está inserida, bem como de melhor delineamento deste mesmo projeto, deveu-se, recentemente, ao planejamento para 2009 que a área construiu. Pela primeira vez, uma missão e suas diretrizes decorrentes se efetivaram de modo mais claro, fazendo com que o projeto Arte Cultura e Lazer estivesse mais integrado às transversalidades da gestão, produção de saúde e ensino. Observe-se que o mesmo efeito de protagonização encontra-se presente: estamos nos referindo à maior apropriação de Mara em relação ao seu processo de trabalho, mas, ao mesmo tempo, à maior apropriação do projeto desenvolvido pela própria equipe.

Assim, apesar de existirem outros exemplos no relato transcrito (as dificuldades que envolveram Milena, principalmente) sobre o aspecto que quisemos abordar, creio que este nos municiou a contento. O processo de trabalho, por vezes permeado por atravessamentos institucionais que anuviam sua apropriação com maior clareza, podem promover sofrimento; noutras, se não gerado coletivamente, corre o risco de não ter a legitimidade necessária; ou ainda, se não articulado com premissas gerais a transversalisar ao menos a área onde está inserido, tende a freqüentar as margens do processo institucional. Em todas essas situações, podem estimular o esgarçamento da rede sociométrica por onde circulam as intersubjetividades.

Alguns modos de se efetivar o desenvolvimento do papel de apoiador

Outra singularidade significativa para a qual essa experiência realizada nos chama a atenção é a que demonstrou modos de se efetivar o desenvolvimento do papel de apoiador. Em nosso terceiro encontro (Anexo III c), aproveitando a insegurança despertada nos membros da equipe pelo fato de Clarissa estar prestes a sair de licença por um mês, sendo que tratava-se de uma das pessoas que tinha mais facilidade para o desempenho do referido papel, propus algumas questões para reflexão e construção de referências a partir da prática cotidiana que tinham.

Essas interrogações tiveram três eixos centrais: delinear o perfil do papel de apoio; eleger o que, individualmente e enquanto equipe, precisariam desenvolver para se aproximar deste perfil; estabelecerem procedimentos, caminhos para este desenvolvimento necessário.

Neste sentido, a teoria do desenvolvimento dos papéis, na seara do psicodrama, visualiza as etapas da apropriação, experimentação e criatividade, no e do papel, como movimentos que se intercalam nesta permanente construção. Entendendo a insegurança causada pela futura ausência de Clarissa (lembrando que se revezavam no apoio, em duplas) como mais um sintoma das dificuldades frente a um papel novo que estavam vivenciando, nos restringimos à etapa do apropriar, identificando em seguida o quê e como desenvolver os atributos e posicionamentos faltantes em relação ao perfil delineado, para que o fizessem nas situações do cotidiano de trabalho.

Por sua vez, aqui tivemos o estímulo ao encaminhamento a que nos referimos anteriormente.

Este grupo, neste momento do processo, estava precisando de modelos para se referendar, de ofertas para construir e desenvolver o papel de apoiador. Não por acaso a saída momentânea de um de seus membros que oferecia este referencial foi ameaçadora, assim como não foram fortuitos os relatos pela necessidade de mais prática e supervisão.⁹⁵

Um dos aspectos significativos emergidos desta reflexão em função das questões propostas, foi o fato de se darem conta de mais um aspecto da dinâmica institucional em que estavam inseridos: estavam complementando a demanda “urgente e emergente”, ao saírem atuando pelo outro e não em prol do outro, ou seja, não cuidando para construir o papel de gestor mas fazendo por ele.

Tomar consciência desse fluxo que transversalizava o grupo – desse tema por vezes protagônico, por vezes correlato – foi importante para que pudessem com ele lidar.

⁹⁵ Nessa mesma direção, daqui deste campo de processamento/análise, vejo que poderia ter sido uma alternativa interessante se eu tivesse utilizado o método de interpretação espontânea de papéis, nesta etapa do processo grupal, como forma de, num tempo/espço mais protegido e orientado, experimentarmos a construção, desenvolvimento e, talvez, criatividade neste papel de apoio. Tendo se passado quatro anos do ocorrido no campo de intervenção, não encontro elementos do registro escrito ou de minha memória que sinalizem motivos da ausência desta oferta. Posteriormente, noutros encontros, o utilizamos.

Transformá-lo ou não complementá-lo seria permitir-se participar de mais um instante da composição vincular, nos átomos e redes, que fosse mais guiada pela criatividade. Seria provocar novos impulsos de fluxos instituintes, não só no interior da própria equipe, mas, quem sabe, poder fazê-los circular pela própria veia institucional. Estava posto o desafio.

Por outro lado, esta mesma tomada de consciência já denotava um avanço na direção do grupo não permanecer focado sobre si mesmo, pois pôde ampliar seu coeficiente de transversalidade ao se ver no contexto da instituição. Sinalização concreta disso foi a imagem criada para referendar esta dinâmica em pauta que estavam complementando, na interface com a equipe da farmácia: “Um grupo mamando numa ‘tetona’ e sempre reclamando”.

As imagens pedidas ao final deste encontro, para que pudessem sintetizar aspectos significativos co-construídos, reafirmaram o tom instituinte: “Pessoas se revezando para dar conta do andar. A procissão continua”; “A árvore que respira tranqüila, mantendo seu ritmo”; “O céu azul. Deu uma clareada. Perdi um pouco do medo”.

Posso dizer agora que nos debruçamos sobre o desenvolvimento do papel de apoiador para não repetir o andar do escravo, aquele que faz pelo outro.

Outra maneira de dar continuidade ao desenvolvimento do papel de apoiador vai aparecer no encontro seguinte, o quarto (Anexo III d). Naquela reunião o grupo iniciou estimulando Milena a trazer as dificuldades por ela vivenciada em seu trabalho de apoio com a equipe de nutrição. Em determinado momento de sua exposição da situação, Milena diz não ter se sentido referendada por esta equipe, o que provocou surpresa: “Só estamos sabendo desse fato acontecido agora”.

A partir daí, o tema, por um lado, generalizou-se e ganhou o contorno da “tensão do papel de apoiador desses grupos de referência”, pois o episódio específico foi sendo, mais uma vez, percebido como representativo do processo de trabalho deles, equipe, e, na verdade, recorrente em função da necessidade de desenvolverem o papel de apoio.

Desse modo, o assunto inicialmente trazido por eles, ou analisador por eles construído, estimulou e aqueceu a emergência protagônica. Foram os movimentos iniciais de sua constituição.

O tema ganhou amplitude mas concomitantemente demonstrou face particular: a demora por se construir uma relação de confiança, no papel de apoiador com as equipes que apoiavam.

Particularidade, no entanto, que só foi possível perceber ao entrarmos em contato com sua constituição singular neste grupo: o fato, reconhecido por Milena e pelo próprio grupo, de que ela não foi respaldada pela equipe em suas dificuldades com a área da nutrição. Assim, mais uma vez o individual, o grupal, o intergrupar e o institucional encontravam-se ali condensados no mesmo instante. Qual caminho de continuidade escolher?

Existia a viabilidade de se instrumentalizar, via Milena (emergente grupal), por meio de uma cena, a exploração/pesquisa do foco eleito pelo grupo, dessa transversalidade que momentaneamente ganha o palco e deixa outros temas correlatos na coxia.

No entanto, nesse instante do desenvolvimento deste encontro, há que se tomar um cuidado de fundamental importância para sua continuidade. Apesar dos elementos analisador/tema emergente, cena e emergente grupal estarem bem delineados, partir para a estruturação do contexto dramático, nesse momento, como forma de dar mais voz aos conteúdos que o grupo apontava, seria inconveniente. O participante, como ator, a representar um personagem que pode protagonizar uma cena, necessita ser respaldado pelo grupo para se sentir seu representante. Essa é a origem do conceito de protagonista: o primeiro combatente, aquele que se lança na ação em nome do grupo. Por sua vez, Milena acabara de sinalizar não ter se sentido referendada. Estamos num instante onde o caráter sociodramático necessita ser abordado. Ou seja, que as tensões dos vínculos intragrupais ganhem luz para que possam ser operacionalizadas e, assim, apontar alternativas de compreensão e ação sobre o individual, o intergrupar e o institucional. Esse caminho inicial por um sociodrama, portanto, foi o escolhido pelo coordenador.

Assim sendo, Milena passa a compor uma cena em que o tema “as dificuldades para se construir uma relação de confiança” com as equipes que apóiam está presente sim, mas, também, no seio dessa própria equipe. O vínculo a ser pesquisado é entre Milena e o restante do grupo, como um protótipo sobre o que queremos nos debruçar.

Num primeiro momento, pelo fato de Milena ver seu tema, antes percebido unicamente como dizendo respeito a si própria, atravessar o grupo e habitar a equipe a qual pertence, ganhando um sentido coletivo (como também vimos com Mara), contribuiu para que ela experimentasse estar mais integrada, a ponto de aceitar, agora sim, assumir o papel de representante grupal para colocar-se no contexto dramático e buscar a protagonização.

Em cena, não mais como quem não estava se sentindo referendada, passou a adotar atitude mais pró-ativa ao entrar em contato com sua dificuldade de expressão, experimentar outra linguagem sugerida pelo diretor de cena e pedir ajuda. Finalmente, pôde ainda vivenciar o contato com seu sentimento, materializado no abraço, oposto ao desamparo antes preponderante.

Isso tudo facilitou para que, logo a seguir, no contexto grupal, conseguisse pedir ajuda de outra maneira, mais efetiva, solicitando um retorno da coordenadora sobre seu rendimento no processo de trabalho.

Desse modo, a dramatização, mesmo que breve, cumpriu etapa importante para o desdobramento do tema protagônico, para a configuração momentânea do co-inconsciente grupal, para a análise evocada pelo analisador. Na singularidade desta equipe, também propiciou mais um movimento na direção da integração sociométrica de um membro isolado.

Ao termos a questão sociodramática (“as dificuldades para se construir uma relação de confiança”) melhor equacionada, simultaneamente tivemos mais clareza sobre o aspecto mais ampliado da “tensão do papel de apoiador desses grupos de referência”, que, na verdade, é o que ficou identificado como atravessamento institucional a desencadear a leitura de desconfiança intra-equipe.

E este último entendimento, uma vez equalizado, caiu por terra, no que ficou realçada a dinâmica mais forte com a qual essa equipe, nos encontros até aqui realizados, tem se deparado: “me sinto devendo, portanto, não peço ajuda, portanto, não falo o que não sei, portanto, me sinto só: ‘Será que pelo fato de estar participando desse grupo de desenvolvimento eu tenho que acertar tudo? Por isso, quando não sei alguma coisa, tenho que me conter no que falo?’. Não podemos errar. Apoiador ou herói?”

Ou seja, por um outro caminho retomamos o tema do encontro anterior: o grupo constata que continua complementando uma demanda institucional de realizarem, com urgência e emergência, tarefas que cabem a alguns gestores, o que não está em sintonia com o que se propõe o papel de apoio.

Esta sociodinâmica neste encontro é reafirmada em mais um episódio, não por acaso centralizado em Nora, coordenadora. Ao responder à Milena sobre seu desempenho, comentou: “Você precisa me dar limite, porque se não avanço, saio pedindo mais coisas...”. E

a equipe ri, em seguida, ao se lembrarem que Nora já enviou e-mail às cinco horas da manhã de um sábado.

Aqui temos mais uma confirmação de que o personagem protagônico, vivido por Milena, representou um dos dilemas significativos a permear os membros de toda equipe. Principalmente em Nora que, como coordenadora, tem um papel diferenciado em termos de maior representação institucional: também ela pede ajuda para o excesso de exigência que por vezes complementa e a eles repassa.

Portanto, o desafio, a que anteriormente nos referimos, de compreenderem este atravessamento institucional e com ele lidar, ainda está em pauta. O papel de apoio, em construção.

Mas, como não se constrói um papel isoladamente, podemos conceber que este hospital, ao demandar expectativas que não se coadunam com o que se propõe o papel de apoio fundamentado no Projeto Paidéia, dá demonstrações de que mantém um trabalho compartimentalizado onde cada setor se responsabilizaria por sua área específica. Assim, questões como inserir ou retirar algum integrante de uma equipe ou administrar relações de trabalho caberia ao RH e não ao papel do gestor da área apoiado por esta equipe.

Deste modo, o processo que visa instituir outra maneira de conceber as relações e os processos de trabalho também está em movimento e perpassa as equipes com as quais nossa equipe em pauta tem interface, mostrando sofrer incompreensões e resistências.

Aqui estão presentes as noções de romance institucional e matriz institucional. Temos um interessante registro do desenvolvimento cartográfico da construção do vínculo de apoio, de seu movimento de institucionalização no histórico desta equipe e instituição, do processo de conserva cultural de implementação de um papel.

A continência oferecida pela proposta

Outras sinalizações são possíveis aproveitando o acontecido neste quarto encontro: o fato de Milena ter se manifestado em sua insatisfação somente neste momento não deixa de ser um aspecto revelador de que este trabalho grupal está sendo continente para que sub-textos possam estar se transformando em textos, por meio dos quais, então, todos possam ter acesso e sobre ele operar. Ou, ainda, como demonstrado no início do sexto encontro (Anexo III f), que esta equipe incorporou nossas reuniões como oportunidade significativa para lidar com seus

conflitos. Essa proposta dos Grupos de Apoio estabelece nos “tempos modernos” um espaço para viabilizar a melhor percepção e apropriação do contexto onde se está inserido, o que pode ocasionar uma participação no cotidiano mais consciente e, por isso mesmo, mais prazerosa.

Co-gestão e legitimidade para intervir

Outra sinalização: o alcance da confiança e legitimidade necessárias para a efetivação desta função de apoio pode ser mais bem contemplado quando a encomenda surge como resultante da co-gestão, como apregoado por Campos e já visto por nós. Assim, além de minha participação neste grupo ter sido encaminhada por eles em função de que alguns já me conheciam profissionalmente, com certeza o fato de ter sido uma proposta que emergiu grupalmente, incluindo-se aqui a coordenadora, fez com que o respaldo para minha intervenção fosse maior.

De outro lado, a implementação deste procedimento por esta equipe de apoio no hospital, pelo fato de ser uma nova proposta e vinda de uma equipe externa àquelas onde a intervenção se dá, necessita de um tempo de experimentação para que os próprios participantes avaliem e a legitimem. Foi exatamente o que aconteceu comigo junto às cozinheiras e copeiras, em 2001, no mesmo hospital, como relatado. Por isso mesmo, por mais que tenham explicado o caráter deste trabalho que realizam, esta equipe lida, neste momento do quarto encontro do cartograma deste projeto de apoio, com boa dose de desconfiança da parte daqueles que participam das intervenções que coordenam.

Então, reforçando mais uma vez o aspecto há pouco considerado, da influência das dificuldades na estruturação do processo de trabalho sobre as intersubjetividades, devemos levar em conta esta questão da insegurança e da falta de legitimidade como sintomas de um atravessamento institucional (por vezes como resistência, noutras por mera incompreensão), em função da transformação que a visão de co-gestão e o trabalho de apoio provocam, pois nem sempre a descentralização, a maior horizontalidade e a co-responsabilização são bem vindas. Nessa reunião considerada, esses sintomas puderam também se manifestar pelo viés individual e intragrupal, com suas conseqüentes explicitações de certo tensionamento no dia-a-dia de trabalho desta equipe.

Como se não bastasse, no quinto encontro (Anexo III e) a interface desta equipe com alguns gerentes e a diretoria do hospital se mostrou conflitante: “Existem pessoas na diretoria

que são nossos inimigos. Têm posturas que, além de não valorizarem, desconfiam do trabalho dessa equipe. Ficamos sem respaldo e legitimidade”.

Somado a isso, temos a apreensão frente ao momento político pelo fato das eleições municipais se aproximarem (estamos no final de agosto de 2004), como já relatado por eles em nosso encontro inicial, sendo que temem pela não continuidade desta proposta.

Essa leitura de contexto foi feita por eles em função de tentarem compreender as novas manifestações sintomáticas presentes neste encontro, de dores físicas, distúrbios de sono e cansaço a permeá-los, somados aos que identificavam, por exemplo, junto aos funcionários da Unidade de Saúde do Trabalhador – UST, de hostilidade e intrigas, ou nos funcionários de outras áreas que estavam deixando de participar de reuniões por terem perdido a crença na diretoria e na gestão do poder público municipal.

Feito o mapeamento pelo grupo foi possível catalisar alternativas de encaminhamento perante o conflito delineado. É o que ocorreu por meio de um simples questionamento: “Frente a esse quadro, pergunto a eles o que fazer”.

Aqui, mais uma vez, identificando existir elementos suficientes de constatação e contextualização sobre as tensões e conflitos vividos, estímulo o passo seguinte do encaminhamento visando avançar no processo de criação grupal.

Assim, o processo de construção conjunta teve continuidade por meio de lembranças de situações limites já vivenciadas no hospital, trazidas como analogias a este momento ameaçador, e de algumas imagens construídas como simbologias, a representar esta ameaça ainda mais forte da legitimidade deste trabalho de apoio e da constituição desta equipe. Como fruto: “Não queremos ficar tocando com a barriga até o final do ano. Queremos a legitimidade, o apoio para podermos continuar apoiando”. O grupo constrói, então, estratégias para uma reunião com o presidente.

**A crise: rito de passagem para
a ampliação do coeficiente de transversalidade/autonomia grupal**

Este movimento grupal, decorrente do estímulo pelo encaminhamento, mostra uma equipe em estado de fusão, viva, consciente de suas necessidades, com boa leitura de contexto e conseguindo estruturar alternativas. Talvez por identificar a ameaça como externa (embora se trate de um integrante significativo, o presidente, de dentro da mesma instituição), o que faz

com que os ameaçados se unam. Talvez por terem trilhado o suficiente para se sentirem mais fortalecidos, ou pela articulação de ambas as possibilidades. Fato é que o grupo revela, aqui, estar transitando por nova etapa ascendente na espiral da construção de seu coeficiente de transversalidade/ autonomia.

Por sua vez, a crítica que fazem ao gerente de um setor e ao presidente do hospital discordando da forma inapropriada como se deu a vinda de uma nova funcionária (de perfil difícil e trazendo uma visão de saúde mental incompatível com a proposta em andamento), não ocorrendo dentro de um planejamento conjunto, demonstra a apropriação deste grupo para com os pressupostos da não verticalidade e co-gestão. O desenvolvimento do papel de apoio, portanto, não se restringindo às duas possibilidades anteriormente citadas e promovidas pelos métodos aqui empregados, vai se dando também em função da apropriação contínua dessa visão de maior horizontalidade e democratização das relações.

Em função desta percepção de que a equipe estava com bom tônus criativo, não vi neste encontro a necessidade de lançar mão de uma dramatização que viesse a esclarecer ou oferecer outros elementos necessários, mesmo havendo estímulos interessantes para a sua introdução, como foi o caso da imagem de “nau sem rumo”. Aliás, por vezes interromper um fluxo criativo que está existindo pode até mesmo estancá-lo.

Este quinto encontro e seu posterior (Anexo III e-f) demonstram os posicionamentos de verticalidade/formalidade, imposição política e burocracia, em choque com a busca por horizontalidade/informalidade, relações mais humanas, o apoio às equipes, a co-gestão. Embora presentes no vínculo entre Nora e o presidente, mais uma vez foi percebido como representativo de uma sociodinâmica institucional.

O acirramento do conflito entre estes dois gestores, trazido no sexto encontro, foi uma crise que, olhando para o cartograma desta pesquisa como um todo, serviu como rito de passagem para a apropriação, já em desenvolvimento, como vimos, desta equipe para com o Projeto Paidéia e o papel de apoio. A medição de forças e a confrontação por espaços de poder fizeram com que se explicitassem posicionamentos, colocando-os frente a frente e imprimindo a necessidade por gerenciá-los.

A nos subsidiar numa compreensão a partir do campo de análise, podemos considerar que esta equipe, neste momento de seu desenvolvimento, atingiu boa leitura do fenômeno protagônico, o que lhe enriquece para realizar leituras dos cenários onde está inserida, além de

dar mais alguns passos na direção do aumento de seu coeficiente de transversalidade/ autonomia.

O processo de singularização e apropriação do processo de trabalho

Assim, em seu processo de construção (sempre se levando em conta seus propósitos expressos nas expectativas por acolhimento, fortalecimento e desenvolvimento do papel de apoio), esta equipe, inicialmente indiferenciada e imersa em certa confusão em relação a alguns atravessamentos institucionais, trazia tensões em sua sociometria e não tinha se apossado da função e do papel de apoio. Ou seja, mais próxima de um estado de “serialização”. Com o passar dos encontros, e a partir deste mais visivelmente, ela vai demonstrar maior capacidade de diferenciação, de singularização, de delineamento e apropriação de seu processo de trabalho.

O sétimo (Anexo III g), aliás, inicia-se com notícias de reconhecimento externos e da presidência da instituição em função das atividades que realizam. A maior horizontalidade na relação entre eles e o presidente estabeleceu-se, como fruto da reunião feita por iniciativa deles. O processo de trabalho está, momentaneamente, mais respaldado, traduzindo-se num ganho institucional.

O conflito entre Nora e o presidente ainda está presente e, no que diz respeito a esta equipe, vai merecer mais elaboração. Com este intuito, peço que construam imagens representativas deste vínculo.

Observe-se que a técnica de construção de imagens, utilizada na tentativa de dar conta da continuidade de exploração do tema retomado pelo grupo, serviu para oferecer elementos simbólicos ricos como ofertas de leituras sobre o assunto pesquisado.

O aspecto que estávamos explorando (vínculo entre Nora e presidente) estimulou e fez Regina entrar em contato com tema similar de sua vida pessoal que, quando trazido à tona, retroalimentou a pesquisa ao realçar o tema “necessidade de diferenciação”, pois a partir de seu compartilhar (que trouxe à tona questões sobre limites, invasão, separação e simbiose entre ela e a filha), foi que Nora se deu conta de que, embora com o afeto que ainda permeava o vínculo, se sentia invadida, usada e sem predisposição para compreender os posicionamentos do presidente.

Também na seqüência foi que Clarissa relatou sobre o show por ela assistido em Brasília (fato real) como analogia ao distanciamento necessário que se toma num momento de dor, compreendendo e respeitando o posicionamento adotado por Nora.

Podemos pensar também que a reivindicação por reconhecimento, como afirmamos mais atrás, por tratar-se de questão que diz respeito à identidade grupal, também é atravessada por este aspecto da necessária diferenciação: sendo reconhecida pelo que faz, externa e internamente, a equipe se singulariza e se diferencia.

De um estágio inicial de apropriação do processo de trabalho de apoio parece que estamos vivendo um momento grupal, agora, de final de adolescência e um princípio de vida adulta. Reconhecido em função de seu projeto dramático comum (apoio às equipes do hospital), o grupo distancia-se da serialidade e se aproxima do estágio de grupo em fusão, com mais vida, mais sujeito de seu caminho.

Ao afirmar que “não dá para dizer que foram quatro anos jogados fora”, Clarissa mais uma vez retoma o tema do reconhecimento do trabalho grupal e restringe o aspecto conflitante à relação entre Nora e o presidente. No entanto, identifica que a tensão ainda vai pairar por um tempo e que outros capítulos virão.

Ou seja, reafirmo que o grupo vem se apropriando da leitura do processo onde está inserido e pelo qual é co-responsável. Mais uma vez, vai demonstrando a ampliação de seu coeficiente de transversalidade/ autonomia.

“O que será que será?”: titubeios do grupo e ofertas do coordenador

O oitavo encontro (Anexo III h) dá continuidade a alguns temas, como a saída de Nora que está se concretizando, a percepção de que no hospital a vida está pulsando (contadores de estória e músicos pelos corredores e quartos) e novo reconhecimento do trabalho de apoio que realizam, agora por representantes do Ministério da Saúde.

Também como uma continuidade, mas agora de modo exacerbado, outro fato analisador ou tema emergente se coloca: “Como será nosso futuro? Agora que terminou o primeiro turno das eleições e o governo atual não foi reeleito, o que será de nossa equipe? Penso que temos que ter estratégias para manter esse trabalho, essa equipe. Isso me dá ansiedade...”.

Algumas constatações e leituras de contexto são feitas a partir dessa fala e a seguir, mais uma vez, sugiro que encaminhemos procedimentos que possam dar conta do tema.

Estratégias começam a serem pensadas para lidarmos com essa etapa de transição política quando Milena traz a discussão para o âmbito particular: “Me sinto ainda deslocada, aqui no RH, porque não tenho a formação para esses trabalhos com grupo. Para o trabalho de apoio, especificamente.”

Identificando que a fala seguinte (“Se vier uma sugestão de alguém do presidente, podemos considerar...”), de outra pessoa, não deu continuidade à de Milena, que, do mesmo modo, interrompera a linha de construção do discurso que transcorria, propus que nos detivéssemos sobre o percebido.

Mesmo já tendo assinalado anteriormente, realço este acontecimento analisador (a ruptura de um fluxo, no caso, a quebra do discurso em construção) que, por vezes, como aqui ocorreu, indica a possível emergência de um protagonismo. Assim como a emoção que irrompera na imagem que Regina construía, Milena particulariza o tema. Se não perdermos de vista este dado, mas o considerarmos como analisador e o explorarmos, os ingredientes oriundos da individualidade oferecerão temperos significativos ao molho do coletivo.

Após dar algumas referências para Milena de que ela talvez não tivesse mesmo o perfil para o papel de apoio mas que deveria valorizar outras funções que desempenhava, o grupo se viu na insegurança por ela trazida ao relacioná-la com sua apreensão em conseguir dar conta de manter o projeto na vigência de uma nova gestão. Ou seja, foi retomado o caminho anterior após breve atalho. Milena, além de falar de si, nos realçara a fragilidade deste momento da equipe.

A seguir, frente ao titubeio do grupo sobre como conduzir o processo de estruturar a proposta de apoio para poder defendê-la, fiz algumas intervenções sob as quais quero lançar luzes como modo de referendar mais um dos atributos da função de apoiador.

Foram três ofertas ou encaminhamentos sugeridos buscando melhor direcionar a equipe: que identificassem quem dentre eles seriam os responsáveis pela atividade de registrarem suas propostas, com prazo a ser seguido; que estabelecessem prioridades e buscassem discernir entre o que era necessário encerrar ou se manter naquele final de gestão e, por último, combinamos que fossem tarefas que cumpririam e nos trariam no próximo encontro. Estávamos próximos de uma mudança de governo e precisávamos “organizar a casa para receber novos integrantes, passando a mensagem de que vale a pena manter o que está sendo feito.”

Aqui, o princípio da criação coletiva subsidia a postura de se considerar o coordenador/apoiador como mais um integrante do grupo, sujeito, desse modo, a também introduzir proposições.

Além disso, lhe cabe oferecer alternativas frente a momentos onde o titubeio é lido como sinal de falta de referência, ou seja, ofertar parâmetros quando a hesitação é improdutiva. Nessa mesma linha, como também observado por Campos (2000a), o tempo do processo de exploração e desenvolvimento de alguns temas grupais por vezes não é o mesmo que envolve as necessidades de gestão. Portanto, há que se encurtar caminhos para equalizá-los.

Por fim, não há como não considerar minhas implicações histórico-existenciais e profissionais na defesa de um processo de trabalho em que acredito e que, por isso mesmo, me empenho por sua continuidade.

Avaliação como mais uma forma de se apropriar do processo em curso

Sobre a avaliação deste período de oito encontros que realizamos (Anexo III i) podemos observar pontos de confluência que confirmam alguns aspectos significativos trabalhados até então.

Começamos pelo desenvolvimento do papel de apoio. É, neste momento, uma função instituinte também para eles. Não tinham clareza da profundidade da proposta, mesmo os mais experientes na lida com grupos.

Decorrente deste primeiro, se apropriaram da alternativa de “não se misturar”, não complementar o instituído institucional que reza que o papel do RH seria resolver algumas questões pelos gestores e não capacitá-los.

Ganharam maior capacidade de elaboração de subjetividades presentes na prática do processo de trabalho (violência das relações, figura do herói, sociometria grupal e fortalecimento da equipe...), que por sua vez permitiu uma ampliação de leitura dos contextos grupal, institucional (micropolítica das relações de poder interferindo “na desumanização das unidades, no sofrimento psíquico dos servidores, na má qualidade do atendimento na assistência”) e social (conjuntura política municipal: “Este espaço ajudou a enfrentar este contexto geral”).

Por fim, as expectativas iniciais, de modo geral, colocadas como tendo sido mais do que contempladas, superadas, indicam que nosso processo está sendo proveitoso e caminha numa direção produtiva.

Novos delineamentos do papel de apoio

De seu lado, a marca que registra o nono encontro (Anexo III j) foi dada pela potencialização do tema “transição de governo e suas reverberações no papel de apoio neste hospital”.

No contexto social, o final do processo eleitoral municipal, ganho por partido divergente daquele que governava, estabeleceu uma etapa de transição durante a qual os funcionários, em geral, se mostravam apreensivos quanto aos rumos que seriam traçados. Isso fazia com que nos últimos dias daquela administração houvesse um aumento da intolerância, do cansaço, da agressividade, filhos do desgaste emocional.⁹⁶

Conseqüentemente, “Os gerentes estão mais agressivos. Fica difícil apoiar assim.”

Exploramos este enunciado analisador pois ele trouxe à tona, mais uma vez, dificuldades no papel de apoio que poderiam ser identificadas.

Propus que cada um imaginasse se colocando no lugar de um gerente, na situação de buscar o apoio desta equipe, utilizando uma adaptação da técnica inversão de papéis (analisador construído) para que realçassem os impasses com os quais estavam se deparando. Em seguida, a técnica do espelho nos municiou para que “se olhassem de cima”, com distanciamento, nas cenas criadas ou reproduzidas.

⁹⁶ Retomo mais uma vez dados de minha vivência atual com esta mesma equipe para oferecer um parâmetro possível: no momento em que escrevo essas linhas (dezembro de 2008), o hospital passa novamente por um período de transição da administração municipal, mas com uma diferença significativa: mantém-se o partido e o prefeito. Os funcionários, identificando que conviverão com o já conhecido, em geral, apresentam desgaste bem menor. Mais especificamente sobre o trabalho de apoio, como veremos, ele está mais sedimentado e incorporado, não só pela própria equipe mas nas interfaces onde ela atua, o que também gera menos ansiedades. Também podemos afirmar que, apesar do “mais do mesmo” com o qual conviverão, a idéia de apoio aqui resistiu e se fortaleceu.

Como resultado, foram feitas novas constatações. O fato do apoiador anterior desta equipe ter sido alguém da própria instituição foi avaliado como negativo, pois, neste caso, “o administrativo estava misturado com a supervisão.”⁹⁷

Por sua vez, a queixa de estarem se sentindo o Grupo COM (Catadores Oficiais de Merda) fundamentava-se no cenário eleitoral descrito, um dos fatores a desencadear o clima tenso daquele momento, e na ainda incompreensão do trabalho de apoio da parte de alguns gestores e membros da diretoria: “O apoio é só ‘catar a meleca’? Ser saco de pancada? Depósito? Não estão com expectativas de construção. Muitos vêm despejar, resolver para eles. Vira inoperância”.

Mas, como creio que é fundamental neste papel de apoio fazer com que as equipes ultrapassem as etapas de constatações e queixas para que se mobilizem por possíveis alternativas instituintes, mais uma vez fiz a intervenção na direção do encaminhamento: “frente a isso, o que é necessário que façam?”⁹⁸

Identificaram, então, que no início do desempenho desta função abriram muitas possibilidades de ajuda sem oferecerem com clareza (pois também não a tinham para si) os critérios para o estabelecimento do contrato, tais como o fortalecimento das equipes, dos gestores, para que eles ampliassem cada vez mais seu coeficiente de transversalidade para lidarem com seus processos de trabalho. Em função desta oferta quase sem limites, passaram a ser depositários de toda sorte de demanda, estabelecendo uma relação de dependência e não de construção de autonomia.

Daí que as alternativas de encaminhamento levantadas giraram em torno de “colocar limites de forma respeitosa”, “delegar a quem de direito (diretoria, por exemplo).”

Enfim, frente à necessidade de se posicionar neste contexto identificado, ou, na elaboração de um “pacote de estratégia de sobrevivência num ano eleitoral”, o papel de apoio pôde ganhar, mais uma vez e por outro caminho, novos e melhores delineamentos em sua conformação nesta equipe.

⁹⁷ Esta fala nos remete ao condicionante das implicações, que, mesmo quando não se trata de um apoiador membro da própria equipe, mas da mesma instituição, demandam cuidados redobrados.

⁹⁸ Isso me lembra aquela frase sartreana que diz algo como “não importa o que fizeram comigo, mas o que eu faço com o que fizeram comigo”.

Duas semanas depois, mesmo ainda persistindo indefinições na ocupação de cargos da instituição, o empenho declarado do presidente em tentar manter, junto ao novo governo, a composição da equipe e a continuidade do trabalho que realizavam, somado ao fato do grupo ter duas integrantes (Regina e Clarisse) como coordenadoras temporárias da área a substituir Nora, os tranqüilizou. Foram novos fluxos institucionais a atravessarem a sociodinâmica grupal (Anexo III k). Outras áreas também ofereceram este parâmetro, como a UST, onde o clima agora era de cooperação.

Acredito que por estarmos caminhando para o fim de uma etapa de gestão, para o final de um ano e se aproximando do término de nosso processo de apoio e pesquisa, justificam-se as avaliações espontâneas que este grupo empreendeu neste décimo encontro. Mas junto a isso, e aos nossos propósitos trata-se de uma variável mais significativa, a equipe estava se dando conta de um ciclo que estava se completando: estava mais fortalecida e com maior autonomia, o papel de apoio sendo exercido com maior propriedade. E, para a satisfação deste coordenador, estas conquistas foram atribuídas, em boa parte, a estes nossos encontros.

Sobre a constatação do aumento da autonomia da equipe pesou a fala da própria (agora ex, mas ainda presente) coordenadora da área, ao se referir à sua substituição: “Existe uma autonomia na equipe. Está diferente do começo, das duas primeiras férias que tirei.”

As ressonâncias da sociometria grupal no processo de trabalho

Comentei, neste mesmo último encontro, que nosso trabalho havia se concentrado bastante nos aspectos internos do grupo, me parecendo não ter havido necessidade de uma exploração mais acurada na interface dos apoios que realizavam, sendo que esta havia sido uma encomenda contratada. Comentário este que, metodologicamente falando, pode ser visto como uma oferta de leitura de minha parte, como um analisador construído no campo de intervenção. E o que quero destacar neste fato é que um analisador construído serve como um disparador ou, neste caso, potencializador da análise, sem que necessariamente o grupo concorde com a análise ofertada. Isso porque, logo a seguir, consenti com as contra argumentações avaliativas que construíram, e hoje, daqui do campo de análise e processamento, as vejo como ainda mais pertinentes.

Assim, trouxeram perspectiva de avaliação diferente: a melhora na sociometria grupal foi um dos ingredientes para o fortalecimento da equipe e, ao mesmo tempo, repercutiu no

aprimoramento do processo de trabalho interno (“Reclamávamos entre nós que não tínhamos tempo para discutir os casos, mas, à medida que nos afinamos conseguimos discutir os casos no dia-a-dia”). Do mesmo modo, provocou ressonâncias na ação de interface que desenvolviam, como relataram que se deu junto à equipe do Centro Cirúrgico: “O fortalecimento da equipe foi o principal. Isso repercute no nosso trabalho com os grupos”.

Posto de outro modo, mesmo considerando que dificuldades de estruturação ou na condução dos fluxos do processo de trabalho podem levar a tensões nas relações de um grupo, como ressaltamos páginas atrás, não devemos desconsiderar a importância da via complementar e simultânea, que se inicia na dinâmica relacional construtiva entre os membros de uma equipe e vai na direção de influenciar potencialidades no cotidiano dos trabalhadores.

E as ressonâncias geradas por esta via de duas mãos dizem respeito, nessa equipe, primordialmente, ao desenvolvimento de seu papel de apoio: “Os apoios com as outras equipes acho que estamos dando conta. Descobri que, nesse espaço, aprofundi o apoio que fazemos com os grupos. Descobrimos uma forma de fazer apoio muito mais valiosa, densa. Não é nem de perto o apoio que eu pensava em fazer com as equipes”.

Neste caminho, confirmaram neste encontro a compreensão, aqui deste campo de análise anteriormente anunciada, de que o episódio entre Nora e o presidente serviu como um tipo de ritual de passagem para uma maior apropriação do papel de apoio: “Esse espaço clareia o que é o apoio. A crise da Nora, esse processo, me deu clareza de que quero ficar no hospital. Quem come a carne rói o osso.”

Também reafirmando o acontecido entre Nora e o presidente como um fato fundante na construção do projeto de apoio, mas para registrar novamente um dos cuidados aprendidos neste nosso espaço para o exercício deste papel (exercitar a leitura da micropolítica das relações para não complementar dinâmicas destrutivas), temos: “Teve outro ganho que foi a ‘misturanga’. O que é nosso e o que é do outro. O auge dessa crise foi a saída da Nora. Teve horas que nos misturamos com o sentimento dela ou do presidente. Ficou esquizofrênico, mas nos desmisturamos”; “Na supervisão passada, com o exemplo da invasão, aprendi a dar apoio e também colocar limite, diferenciar o que é meu e o que é do outro”. Aprendizado este que pôde ser extrapolado para a interface com outras equipes: “Aprendemos a fazer isso com outras situações no dia-a-dia de nosso trabalho. Levamos essa experiência para lá”.

Outra peculiaridade importante que assinalaram deste processo de desenvolvimento do papel em questão foi o fato de ter sido construído coletivamente: “Concordo que esse espaço é fundamental para trocar idéias, reflexões sobre nosso papel. Nosso apoio veio crescendo. Esse espaço ajudou a refletir sobre o porque estávamos apanhando, ajudou a definir o papel”.

Como os papéis, numa mesma pessoa, não se colocam paralelamente uns aos outros e não existem isoladamente, mas se interpenetram exercendo mútua influência, seja por complementaridade, ressonância, contaminações, estimulações, transferências etc. (efeito cacho de papéis), questionei-os sobre se os resultados destes nossos encontros poderiam ser percebidos noutros processos de trabalho que não o de apoio. Responderam que nos estágios que ocorrem no hospital, pelos quais alguns deles eram responsáveis, no projeto Arte Cultura e Lazer e no Conselho de Saúde do hospital, como exemplos, identificaram reverberações positivas.

Enfim, além de terem conquistado maior autonomia, principalmente em relação ao trabalho de apoio, o que vivenciamos até aquele momento naquele espaço, ao compartilharmos experiências do próprio grupo, serviu também como um laboratório para que reproduzissem o que construímos como modelo, sempre aberto, noutros espaços institucionais por onde transitavam.

A atenção do coordenador para com determinadas sociodinâmicas que promovem estados de apatia imobilizadora: a necessidade de discernimento

Como um processo deste tipo nunca se dá de modo linear, retilíneo e uniforme, no final de novembro de 2004 encontro a equipe num estado diferente (Anexo III 1). A saída de Nora, figura central na equipe, provocou sobrecarga e desarranjo no processo de trabalho. Houve acréscimo de funções para as duas integrantes que passaram a substituí-la, sem a incorporação de nenhum novo membro. Tínhamos aqui um novo papel dividido entre duas integrantes que o assumiram em função de não deixá-lo vago, para não correrem o risco de vir alguém de fora não alinhado com a proposta da equipe.

A repetição de fatos inerentes ao processo de transição política a cada quatro anos, comprometendo o trabalho mais a longo prazo, a violência detectada nalgumas áreas (cena descrita da lavanderia onde um carrinho de roupas foi jogado em cima de outro funcionário), o quadro de funcionários reduzido devido a férias e licenças e as demandas características de um

hospital que lida com urgências e emergências foram também apontados como outros desencadeadores dos sintomas de cansaço e falta de motivação. Mesmo com algumas falas ponderando a sensação de impotência, por meio de relatos de avanços ocorridos e de reconhecimento do trabalho deles, o grupo lamentava mais uma vez a não compreensão para com este tipo de processo de apoio que realizavam, quando, por exemplo, as áreas abordadas depositavam sobre eles expectativas de resoluções que elas próprias deveriam se apropriar.

No entanto, frente à sugestão de que realizassem uma avaliação mais estruturada junto às áreas que apoiavam para que checassem mais efetivamente esse aspecto, reconsideraram suas próprias queixas ao justificarem sua existência face ao momento de fragilidade em que se encontravam. Assim, esta simples oferta ou analisador construído pelo coordenador trouxe o grupo para mais perto da realidade dos fatos.

Dar-se conta deste seu estado de fragilidade, portanto, foi importante para que a equipe ajustasse melhor a percepção do andamento do processo de trabalho, retirando algumas contaminações das leituras até então feitas. Novamente admitiram tratar-se de um processo lento de mudança de cultura institucional e, mesmo assim, já existiam frutos e reconhecimentos dos funcionários e equipes que apoiavam (houve o relato de diminuição de licença médica numa das equipes a partir do momento em que se iniciou o trabalho de apoio, por exemplo), além de mais um retorno positivo de agentes externos, desta vez dos representantes das instituições que faziam estágios no hospital. Também, pelo projeto Arte Cultura e Lazer, os médicos estavam oferecendo e retirando livros da biblioteca.

Por sua vez, a presença de Clarissa nessa reunião por vontade de rever as pessoas, mesmo estando de licença, e as reiteradas afirmações no sentido de que a manutenção desta equipe era fundamental para darem conta de tantas variáveis, demonstrava que a boa integração grupal, o fortalecimento da equipe, como vimos no encontro anterior, estava funcionando como anteparo, suporte e compensação para muitas dessas tensões institucionais vividas. Nesta mesma linha, a nova encomenda feita a mim para que coordenasse outro encontro fora do que havíamos combinado, confirma mais uma vez que nosso trabalho conjunto estava sendo efetivo.

Assim, considero que o aparentemente pequeno porém significativo ajuste promovido na percepção que os componentes tinham de seu processo de trabalho, até aquele momento da reunião, é algo a se realçar e que diz muito sobre o papel de apoiador. Geralmente, ao se

verem no lugar de quem recebe apoio, esses grupos tendem, nalguns momentos, a ocuparem naturalmente um posicionamento de focarem-se em suas próprias dores, distanciando-se de uma análise mais realista.

Por um lado, na particularidade do processo de desenvolvimento desta equipe, podemos conceber que a saída de uma integrante que foi a responsável por sua composição, que assumiu o papel de coordenação da área e, acima de tudo, que recebeu a incumbência da implementação deste trabalho instituinte, não poderia se dar de forma ilesa. A mãe estava indo embora e os filhos estavam sentindo a perda. Por esta perspectiva também podemos ler o convite para que eu ficasse mais um encontro.

Coube a mim, por outro lado, não endossar este estado em que se encontravam, mesmo tendo aceitado a nova encomenda, uma vez que sabia do que já haviam conquistado em termos de seu coeficiente de transversalidade/autonomia. O projeto já não era mais de Nora ou do secretário de saúde. Eles o haviam incorporado e passou a fazer parte de suas convicções.

Aliás, como visto, do mesmo modo esta equipe aprendeu a não complementar (ou não se misturar, como disseram) e não estimular o modelo de apoio que faz pelo outro ao invés de realmente desenvolver as potencialidades dos funcionários por meio de um processo de coresponsabilidade. Ou seja, não endossaram um referencial de processo de trabalho que leva a um estado de dependência. Não caberia a mim proceder diferente.

No entanto, noutras vezes, com as equipes de um modo geral, as queixas e a falta de estímulo estão presentes não em função de uma percepção distorcida ou de um jogo, consciente ou inconsciente, mas como retrato fidedigno das dificuldades com que o grupo está se deparando e frente às quais não tem elementos, por algum motivo, para sair dessa fragilidade. Há que se discernir entre os reais motivos dos sintomas, pesquisando conjuntamente, para estabelecer a melhor estratégia de apoio. No caso em questão, esta equipe tinha questões pertinentes para vivenciá-los (saída de Nora, repetição do ciclo de mudança de governo, violência entre os integrantes de algumas áreas, férias de funcionários) mas, ao mesmo tempo, tinha plenas condições de não permanecer num estado assim.

Noutra perspectiva, o fato de ter realçado tanto, neste campo de análise, a etapa de encaminhamento, merece ainda dois apartes. Diz respeito, como já afirmei, a superar o ciclo, importante, das constatações ou leituras de contexto e promover a ação frente ao que se leu. Este é um movimento que podemos oferecer aos processos de trabalho que patinam em

discussões que, por vezes, centrando-se sobre si mesmas, trazem a ilusão de que a ação já se efetivou.

Outro, como veremos a seguir, o de que ele propicia novo momento de grupalização e de atualização do projeto dramático. Os integrantes de uma equipe podem até estar desenvolvendo alternativas individuais frente à determinada dificuldade, muitas vezes sem se darem conta, mas, ao se designar um tempo/espço para cuidarem desta tarefa que passa a ser comum, se co-responsabilizam e desenvolvem estratégias coletivas.

Aliás, neste décimo primeiro encontro esta etapa aconteceu de modo singular. Como precisamos chegar até o final do nosso tempo para fazer o ajuste da percepção distorcida que até então construía, sugeri que se reunissem entre eles antes de nossa próxima reunião para que se debruçassem sobre os encaminhamentos a partir do que tínhamos nos apropriado.

Também podemos compreender, a partir do campo de análise/processamento, que se tratava de um de nossos últimos encontros, e que, por isso mesmo, talvez a sugestão feita pudesse já estar trazendo mais um estímulo para que o grupo começasse a lidar com questões desse tipo sem a presença de alguém de fora. Afinal, essa proposta dos grupos de apoio vai na direção de promover maior autonomia e movimentos próprios, mesmo num grupo que esteja se percebendo, injustamente, como dependente.

Fato é que começaram a propor datas para esta reunião ali mesmo, ao final desta última, ou seja, estavam necessitando sim de um fio terra que os conectasse, para que saíssem de um estado de apatia e impotência e atingissem outro mais pró-ativo. Este último acontecimento, portanto, nos reafirma a necessidade da atenção do coordenador/ego-auxiliar/apoiador para com determinadas sociodinâmicas que promovem estados imobilizantes.

E, reafirmando a importância da estruturação desta etapa e da não complementaridade para com esses estados quando percebidos como desnecessários, nosso encontro seguinte (Anexo III m) começa com a seguinte frase: “A última reunião foi muito proveitosa. Nos reunimos no dia seguinte...”.

A redefinição de papéis e a atualização do projeto dramático

Frente a novas variáveis há que se reposicionar. O encaminhamento feito em função da última reunião propiciou que, conjuntamente, buscassem alternativas frente ao papel da coordenação, redefinindo-o melhor entre as duas responsáveis. Pelas notícias trazidas, isto já

estava surtindo efeito na melhor fluidez do processo de trabalho. Ou seja, a etapa de encaminhamento, mesmo acontecendo pós-encontro, levou a uma melhor definição de papéis que potencializaram a atualização do projeto dramático que, neste caso, era o próprio processo de trabalho em volta do qual se aglutinava esta equipe.

A recorrência dos temas e a espiral da construção de alternativas: o aprimoramento do papel de apoio

De seu lado, a imagem trazida espontaneamente por Clarissa, ao dizer que esta equipe não era mais retratada como COM, mas que “estamos no inferno e o diabo grita ‘Olha a onda!!’. Nós afundamos para desviar até a onda passar e depois subimos para respirar. Logo vem outra”, dizia respeito a dois temas que persistiram: a transição política, desde agosto (estávamos em dezembro), com suas ainda indefinições e a incompreensão da parte de algumas equipes, principalmente a da neurologia, do processo de trabalho de apoio.

Como temas recorrentes podem ser sinais de que sobre eles ainda podemos vislumbrar outras alternativas, perguntei se podíamos pensar noutras estratégias para com eles lidar. A resposta veio na direção de reafirmar idéia há pouco desenvolvida: “A estratégia que arrumamos no último encontro com a saída da coordenadora, foi legal. Agora, estamos recarregando através de fugas individuais (licença, dia de folga...). Não temos achado o caminho para recarregarmos coletivamente.”

Na seqüência, algumas constatações de dificuldades ainda foram feitas até novo posicionamento de minha parte de que estávamos retomando tema já abordado (a necessidade de discernir entre o que se encerra e o que precisa ter continuidade). O grupo reagiu: “Sim, o tema é o mesmo, mas a intensidade é diferente. Naquele momento foi de um jeito. Agora, acho que temos aprofundado e é de outro”. Logo após, as falas retomaram, em sua maioria, constatações de avanços no trabalho que realizavam.

E, naquele momento do desenvolvimento do trabalho de apoio, processo sobre o qual o grupo já havia se apropriado, podemos pensar que ocorria até mesmo um aprimoramento do papel: “Quando começamos a fazer esse trabalho de apoio não tínhamos a menor noção de que íamos chegar aonde chegamos. Era algo não tão ligado às relações. Trabalhamos cem por cento hoje com relações. É como olhar para um livro em três dimensões. Sempre tem um outro olhar que dá pra ter”; “Quando olha e consegue ver em três dimensões é tão emocionante. Não

fica como julgador ou caçando culpados”; “Qualificamos melhor o olhar. O olhar em três dimensões desfoca para ver com nitidez.”⁹⁹ Se as dificuldades com a equipe da neurologia foram retratadas nalgumas vezes até então, agora era o momento de falarem dos elogios recebidos dos setores da higiene, da pediatria e do ambulatório.

Chamei a atenção para o fato de que, novamente, começamos pelas agruras e chegamos às conquistas. Não mais pela perspectiva de um estado de fragilidade, aqui foi identificado por eles que num trabalho deste tipo, guiado por tecnologias leves, “o bonito demora a aparecer. O que está bem não aparece. Aparece a agulha que é jogada no outro”. Eles estariam, então, reproduzindo esta dinâmica institucional instituída no interior da equipe, ao se darem conta, num primeiro momento, das dificuldades que encontravam.

De fato, a peculiaridade do processo de trabalho que desenvolvem, ao lidarem com a micropolítica das relações (onde efetivamente perpassam os fluxos dos processos de trabalho), não o torna tão perceptível quanto outro de resultado mais concreto. Por tal singularidade, seu reconhecimento é mais moroso, exigindo maior esforço para que seja percebido.

No entanto, não sendo esta a primeira vez que se debruçam com crítica esclarecedora sobre aspectos relevantes de seu cotidiano de trabalho (vide as análises que fizeram de seu próprio momento enquanto equipe, contextualizando-se no momento político do hospital e da cidade onde se inserem), podemos afirmar que esta equipe, a cada encontro, foi aumentando seu coeficiente de transversalidade/ autonomia.

Instituídos e instituintes: a institucionalização do desenvolvimento enquanto pessoas e equipe

Ao realizarmos nosso último encontro em dezembro de 2004 (Anexo III n), com a função de avaliarem os quatro anos de implementação desta proposta de apoio no hospital, além dos relatos colhidos em função do jogo que propus, das elaborações realizadas a partir dele e já descritas no início deste capítulo, outros aspectos significativos devem ser considerados.

⁹⁹ Essa maior amplitude do olhar ou o fato de se apossarem com maior consciência de seu processo de trabalho nos remete às falas de Naffah sobre a experiência de Moreno com as internas de Hudson, bem como às de Lourau e Ardoino sobre o alcance possível dessas intervenções que realizamos, ambas no tópico “Psicodrama: uma psicossociologia crítica”.

Após o “trem da estória dos quatro anos”, sugeri que se lembrassem de cenas, aleatoriamente, que aconteceram neste tempo transcorrido. Por meio do imaginário, individual e coletivo, construímos simbologias, as próprias cenas, de onde pudemos extrair transversalidades, analogias, ressonâncias que nos auxiliaram no transcurso daquela reunião.

Na verdade, pelo fato de ser uma avaliação, o material que emergiu reafirmou o que fomos construindo pelo caminho. De modo geral, podemos afirmar que em função de ser uma equipe que foi se constituindo aos poucos (como vimos, alguns integrantes só a compuseram em 2002 ou 2003), responsável pela implementação de uma proposta que veio para se contrapor a formas instituídas de longa data e trazendo inovações significativas no modo de conceber desenvolvimento e gestão de pessoas (“Era a primeira vez de uma série de procedimentos que foram implantados pela primeira vez”), muito foi feito.

As incompreensões ou resistências para com este novo modelo continuavam existindo. As relações entre o instituído e o instituinte se expressaram em diálogos deste tipo: “Têm algumas pessoas que vem nos procurar e mesmo explicando o que é apoio eles querem resoluções mágicas: ‘você que é RH tem que punir essas pessoas’”; “Tem um descompasso na instituição de entender o que fazemos. Esperam outra coisa. Às vezes só querem legalizar o que pensam e não apoio. Pedem intervenção de punição”.

Não foi por acaso que das cenas que lembraram deste processo uma delas catalisou, por meio do riso geral, aspecto importante: estavam carregando projetores e se perguntaram “vamos pelo elevador ou pela escada? Elevador! Encontramos uma pessoa que veio pedir emprego a pedido de um vereador. Enroscou! Não adiantou explicar que era somente por meio de concurso. A porta se fechou e nos livramos dele. E aí pensamos, vamos instituir essa porta?”.

Ou seja, tiveram que encontrar saídas, neste caso literalmente, para lidarem com as verticalidades das relações para poder vingar uma horizontalidade maior, ainda em construção.

Mesmo não tendo sido um início fácil de construção de modelos e papéis esta equipe os incorporou e teve sucesso em sua implementação em vários segmentos do hospital. A ponto de se perguntarem: “Apesar das dificuldades que temos, o tipo de trabalho que fazemos, o apoio que realizamos, não dá para pensar no hospital sem esse apoio”; “onde as pessoas ‘desaguavam’ suas coisas antes desse nosso trabalho existir?”.

Para tanto, algo bastante enfatizado neste encontro, os integrantes reconheceram seu crescimento como pessoas e como equipe, no processo de trabalho: “cresci muito com essa equipe nesses quatro anos. Profissionalmente e enquanto pessoa. (...) É muito positiva a avaliação, tanto dos projetos quanto no crescimento pessoal. Não me vejo trabalhando fora do Mário Gatti”; “Fica essa marca dessa equipe, o tanto que a gente cresceu. (...) Enquanto processo de trabalho e pessoalmente (...) fomos clareando a proposta”.

Do mesmo modo, reafirmou-se novamente a saída de Nora como um dos momentos mais difíceis por eles vivido. Até porque estremeceu o vínculo entre eles e o presidente, campo de legitimação desta proposta que é a razão de ser da própria equipe.

Por fim, falaram da singularidade e do ineditismo desta experiência em RH, ao se conciliar apoio e educação permanente,¹⁰⁰ em conseguir trabalhar com gestão de pessoas “sem perder o fio entre falar de si e não perder a responsabilidade por seu papel profissional”.

Enfim, vimos um agrupamento que, por meio da implementação e o desenvolvimento de um projeto comum, se constituiu num grupo. De grupo em série tem se aproximado de um referencial de grupo em fusão. O trabalho de apoio, inserido num processo de gestão e desenvolvimento de pessoas, foi o projeto dramático que aglutinou, orientou e foi orientado pela micropolítica das relações internas ao grupo e na interface deste com a organização hospitalar.

Textos Síntese sobre as avaliações

Posteriormente a esta nossa última reunião elaborei algumas questões para podermos realizar uma avaliação final, agora mais especificamente deste nosso processo de treze encontros (Anexo III o).

Sobre esta avaliação, começo por uma autocrítica. Depois de termos percorrido durante seis meses um processo onde a marca central foi dada pela criação coletiva, sugerir que respondessem a algumas perguntas, mesmo que direcionadas, individualmente, fez com que a elaboração das respostas se desse, até certo ponto, de modo incipiente. Em grupo,

¹⁰⁰ “Menos monorreferencial, menos centrada sobre os efeitos imprevisíveis do *hic et nunc*, a socioanálise reencontra, com a duração, uma característica essencial da ação pedagógica (...), ela se apresenta como verdadeira ferramenta de formação contínua” (ARDOINO E LOURAU, 2003, p. 16).

coletivamente, o aquecimento específico para a tarefa seria um disparador interessante, além do próprio aquecimento natural do transcorrer da atividade em função das opiniões que, divergindo ou convergindo, suscitariam novas reflexões e posicionamentos, fazendo girar a espiral da construção do conhecimento.

Além disso, outros recursos psicodramáticos, como a construção de cenas e imagens poderiam potencializar o processo.

Creio que três motivos me levaram a proceder como o fiz: estarmos às vésperas do natal, final de ano, com o cansaço de todos evidente e sem tempo para nos reunirmos mais uma vez para essa atividade específica; o fato de responderem um questionário, por escrito, poderia dar maior formalidade, atendendo a requisitos de uma pesquisa acadêmica (meus fantasmas?); e, por fim, talvez o que teve maior peso, a percepção de que o método utilizado durante a pesquisa como um todo permitiu, na verdade, um avaliar constante a atravessar todo o processo. Tanto que o material produzido veio a, mais uma vez, reafirmar constatações que já tínhamos.

No entanto, mesmo não tendo melhor explorado esta etapa como poderia, sintetizei posteriormente a avaliação em seus aspectos principais, destacando frases ditas por eles e construindo um texto como sendo coletivo. Acrescentei poucos termos para facilitar a compreensão, transformei alguns tempos verbais para estabelecer ligações entre uma ou outra frase e agrupei temas que pareciam desconectados em função da ordem em que foram trazidos. Algumas frases foram mantidas no original pelo fato de terem sido reproduzidas inteiramente. O produto é uma expressão resumida porém relevante dos acontecimentos. Estou denominando-o por Texto Síntese.¹⁰¹

Texto Síntese: ser apoiado para poder apoiar

“Nossos encontros, a partir do processo de troca supervisionada, foram importantes para que cuidássemos do relacionamento intra-equipe, aprofundando-o. Criando um clima propício para expressarmos e compartilharmos dúvidas, impressões e sentimentos, integramos e fortalecemos o grupo, construímos um jeito próprio desta equipe trabalhar, com mais compreensão e solidariedade, humanizando nossas relações. ‘Abriu espaços de troca e confiança, que ainda não tínhamos na dimensão que precisávamos’; ‘A opção da linha de

¹⁰¹ Para visualizar a avaliação como foi respondida em sua íntegra ver Anexo III o.

apoio do processo de trabalho que reconhece e facilita a expressão da subjetividade dos grupos só se torna possível quando o grupo apoiador tem seu espaço de expressão de suas subjetividades e possibilidade de construir sua história’.

Serviu, por meio da discussão de casos, das reflexões e aprofundamento dos temas levantados, para clarear e implementar movimento à função do apoio que, no transcorrer do processo foi se redefinindo em várias áreas e atividades, traduzindo-se em ganhos como a ampliação e a depuração do olhar sobre os fatos, a análise de conflitos sem julgamentos, a percepção dos sentimentos envolvidos, o esmiuçar, reconhecer e construir estratégias conjuntas com o parceiro de equipe sobre as demandas com as quais nos deparamos, acenando possibilidades e caminhos para o dia-a-dia. Isso nos capacitou para apoiar, acompanhar e desenvolver o papel de gestores com suas equipes com mais segurança.

No entanto, a ‘equipe ainda interage profissionalmente de forma precária. Precisamos aprofundar melhor o que significa trabalho interdisciplinar. Obs: é preciso considerar que participei apenas de alguns encontros. Acredito que muito se avançou com a equipe nas demais supervisões’.

De outro lado, ainda quanto a essa questão da interdisciplinaridade, ‘somos profissionais com formações diversificadas, o que ajuda a potencializar nossas ações com objetivo de apoiar as unidades em suas demandas e necessidades através deste trabalho em grupo’.

Por sua vez, estes nossos encontros ofereceram-nos referências para sabermos até onde e em quais situações podemos atuar como apoio aos gerentes e funcionários. O aprendizado, traduzido num amadurecimento individual, grupal e do processo de trabalho, nos permite transitar por diversas demandas de apoio às unidades, não complementando dinâmicas impróprias e construindo autonomia.”

Cabe nos perguntarmos, novamente da perspectiva da análise/processamento, se o fato de terem citado poucas vezes a interlocução com os usuários dos serviços do hospital ou sobre a qualidade do atendimento (o fizeram na primeira avaliação, Anexo III i, no nono encontro, Anexo III j, e no décimo segundo, Anexo III m) não seria um analisador a retratar uma não atenção e cuidado dos processos de trabalho desta equipe para com eles.

Tomando a situação onde um dos membros deste grupo se colocou no papel de um gerente de unidade (“Sou uma gerente que, chorando, venho contar da crise de minha área: as

mães das crianças [usuários] estão brigando com os funcionários. Não sei como lidar com isso... . Nós, da equipe, construímos estratégias para ela [gerente] poder lidar com isso. Esse é o dia-a-dia desse hospital.”) e somando a uma reflexão feita por outro integrante em novo encontro (“Nosso objeto de trabalho, no fundo, é o paciente”), temos que esta equipe tinha consciência de que seu processo de trabalho, mesmo que diretamente relacionado ao apoio às áreas, aos gestores e seus funcionários, almejava como objetivo final a melhoria na qualidade do atendimento ao usuário. Fazendo uma analogia com a língua portuguesa podemos pensar no sujeito que, embora oculto, centraliza sobre si toda a ação que se desenvolve ou a ser desenvolvida ao seu redor.

Soma-se a isso uma comparação que faço junto a outros grupos com os quais desenvolvi este tipo de intervenção de apoio, inclusive dentro deste mesmo hospital, para responder que, tendo desenvolvido seu coeficiente de transversalidade e autonomia como o fez, este grupo mostrou-se comprometido e responsabilizado em seu processo de trabalho, nele incluso, portanto, os usuários que, direta ou indiretamente, estiveram presentes.

Retomando o aspecto avaliativo, o fato de ter dado continuidade ao trabalho com eles, em 2006, como vimos, após esta intervenção de pesquisa, me permitiu que no início de 2007 eu os convidasse a nova avaliação do processo transcorrido. Desta vez, o fizemos por meio de uma reflexão conjunta. Utilizo a seguir, para sintetizá-la, o mesmo procedimento quando da última avaliação relatada. Pelo fato de ter sido esta um processo de co-criação, minha participação com algumas ofertas compuseram, do mesmo modo, o texto coletivo. A descrição completa encontra-se no Anexo III p.

As duas questões que nos serviram de iniciadores foram: o que mudou no processo de apoio daquele começo para hoje? Nos dois anos que ficamos sem supervisão (dezembro/04 a setembro/06), como ficou a equipe?

Texto Síntese: novas reflexões sobre o dinâmico papel de apoio – Como e quando ofertar? O desafio de lidar com as implicações

“No início, queríamos esta função mas não sabíamos direito do que se tratava. Nos primeiros seis meses era um grande emaranhado, estávamos engatinhando. Mudamos muito, o trabalho cresceu, o apoio se tornou mais leve pois hoje temos maior clareza das dinâmicas das

relações de trabalho e das demandas que encontramos, ampliamos nosso leque de possibilidades de atuação no papel.

Na verdade, a função de apoio tornou-se presente noutros papéis que desempenhamos. Levamos as pessoas a refletirem, sensibilizando-as. Em vez de buscarmos defeitos, temos perguntado sobre o que podemos ajudar, mesmo reconhecendo que temos limites, mas nos disponibilizando. Ganhamos em efetividade e segurança.

Pensar em grupo, neste processo, foi importante para que essas transformações acontecessem.

Também houve necessidade de tempo para que ocorresse a transição para um modelo de gestão menos vertical, pois o que havia não combinava com nossa função de apoio. Isso tudo se reverte, hoje em dia, numa procura mais qualificada de nosso trabalho pois entendem melhor a proposta, além de fazer com que nos vejam, do ponto de vista técnico, com mais respeito e reconhecimento.

‘Sobre os dois anos que ficamos sem esse trabalho de apoio com você, foi um vazio, um sofrimento. Nunca acabou a possibilidade de ter o Luiz de volta. Naquele momento foi interrompido por falta de grana e não porque o processo se interrompeu ou porque se esgotou’. Você apóia esta equipe e vivenciar nossos conflitos aqui nos ajuda a trabalhar com eles e a entender os conflitos que eles, funcionários, nos trazem. Continua nos ajudando a construir nosso papel. No período em que ficamos sem este nosso espaço, continuamos crescendo, mas apenas discutíamos casos e não entrávamos em contato com nossos conflitos internos. Além de não sabermos o que era nosso ou não nos apoios que realizávamos.

Na verdade, este papel não para de mudar, individualmente, em grupo e na nossa relação com as equipes. Uma particularidade deste papel com a qual estamos lidando neste momento e sobre a qual precisamos avançar diz respeito a quando e como ofertar. É preciso perceber o quanto queremos que o grupo avance pela perspectiva que nós achamos mais adequada, pois isso é diferente de ofertar. Saber o momento de ofertar e como fazê-lo não é fácil. Nos perguntamos se fazemos uma oferta por puro desengano de consciência, se confundimos o papel quando ficamos dando respostas e não esperando o tempo do grupo, se devemos fazer uma leitura de contexto em determinado momento. Pensando bem, talvez esta última seja a oferta verdadeira. As outras não. Por outro lado, não fazer a oferta é também se esconder.

Outro aspecto relacionado ao momento da oferta é o fato de que quando não estamos muito contaminados pelo que está acontecendo no grupo fica mais fácil de fazê-la. Neste sentido, o apoiador não ser alguém do próprio grupo facilita.

Independente de estar relacionado com o ato da oferta ou não, lidar com as implicações também tem sido um desafio. Acompanhar um grupo por muito tempo, por exemplo, aumenta o risco de uma sobreimplicação. Talvez aqui no hospital pudéssemos fazer um rodízio no papel depois de determinados períodos de apoio com as equipes.

Mas como a neutralidade não é possível e nem mesmo desejável, o mais importante é que criemos alternativas para conviver com essas ‘contaminações’ que permeiam o papel de apoiador. Num primeiro momento, tentar identificar e se trabalhar com aquilo que nos mobiliza. Aliás, este nosso espaço é propício para trabalharmos nossas implicações. Explicitá-las é uma das formas. Caso esteja muito forte, a opção do rodízio é interessante.

O papel de apoio é muito dinâmico. Há que se programar para executá-lo mas temos que lidar com o que acontece no momento. Se compararmos aquele nosso primeiro processo (2004) com este de agora (2007), parece que atualmente podemos refinar mais, ajustar a sintonia olhando para nossas implicações: ‘Antes a gente também ‘engambelava’ para não entrar em contato.’”

Como podemos ver, as questões trazidas nesta última avaliação realmente demonstram maior detalhamento sobre o papel de apoio. Portanto, uma amostra de que, em 2007, ele encontrava-se mais elaborado.

Com isso, em 2008 ele ganhou em amplitude e, ao mesmo tempo, não por acaso, o processo de trabalho desta equipe vem mudando. Ao iniciarem o planejamento para 2009, identificando missão e estratégias para atingi-la, como já vimos, alinharam com mais consistência pontos anteriormente não tão interligados. Deram-se conta de que, antes, intervinham em grupos isolados numa instituição. Hoje, lidam com coletivos maiores, nas interfaces, com maior horizontalidade, quebrando isolamentos, pois se apropriaram melhor da idéia de que o trabalho em saúde não depende de uma só equipe.¹⁰²

¹⁰² Um exemplo disso é o projeto Ensino e Serviço que se encontra capilarizado, descentralizado, não dissociando cuidado, gestão e ensino. Nele, o gestor da unidade de produção do hospital (e não a categoria profissional) é quem envia os projetos para as escolas de onde vêm os estagiários. Ou seja,

Assim, num momento do município onde em muitos locais o Projeto Paidéia tem ficado à sombra, aqui ele tem dado frutos, tendo levado seu tempo de maturação.

Ou seja, podemos dizer que esta equipe tem desempenhado novos papéis, lidado com outros atores, e está transversalizada por novas disputas. Assim, renovam-se as premissas do espaço de apoio que realizo com eles. Temos atualizado nosso projeto dramático.

além de estimular a visão interdisciplinar, não se coloca como um projeto desta coordenadoria de desenvolvimento, mas apoiado por ela. O gestor da unidade é um tutor do projeto que trabalha em rede, se perguntando, por exemplo, como a residência se insere na unidade e se relaciona com a rede de serviços do município. Outros exemplos são as participações no Conselho Local de Saúde e nos projetos da Política Nacional de Humanização (PNH).

Capítulo 5 - **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando a trajetória descrita em meu cartograma do interesse, avalio que a experiência de buscar na academia um espaço de troca como modo de sistematizar uma proposta que estava em andamento foi significativa. Entre outros ganhos, porque confirmou a relevância dos registros e do processamento dos encontros como material importante a contribuir para o desdobramento e a continuidade da ação e reflexão, permitindo alguns aprofundamentos que, no campo de intervenção, podem nos passar despercebidos ou não serem devidamente valorizados.

Daí o valor de pesquisar. E enquanto tal, como mais uma apropriação, pude melhor delinear o método sociopsicodramático, em suas aproximações e distanciamentos com a pesquisa-ação crítica e a pesquisa intervenção, destacando suas singularidades.

Ainda outros resultados podemos identificar quando retomamos de modo mais explícito (pois creio que as avaliações já o fizeram) o projeto dramático estabelecido entre a equipe e este coordenador, norteado pelo contrato inicial onde se explicitaram as expectativas de ambos os lados.

Assim, vimos que, na verdade, as três encomendas que fizeram (continência para serem acolhidos, para dar conta das angústias surgidas a partir da função que lhes cabia; se fortalecerem enquanto grupo num espaço protegido e supervisão para o desenvolvimento do papel de apoiador a partir da prática que tinham em seu cotidiano) estiveram todo o tempo interligadas, sendo que sua efetivação, do mesmo modo, seguiu este mesmo princípio.

Ou seja, pela via de duas mãos por nós sinalizada, de um lado, na medida em que pudemos construir conjuntamente um espaço onde conseguimos que vissem a si mesmos, na relação com outras áreas e na interação com os contextos institucional e social, dando conta de questões de sua sociometria e fortalecendo-se enquanto equipe, vivenciamos entre nós uma experiência que pôde ser derivada como referência para o trabalho de apoio que realizavam, contribuindo, então, para o desenvolvimento do papel de apoiador, além de ter reverberado noutras funções que exerciam.

De outro, ao mesmo tempo, a partir do momento em que refletimos, discutimos, supervisionamos, compartilhamos situações de dificuldades vividas por eles nos encontros que

tinham com os grupos que apoiavam, também estimulamos o desenvolvimento do processo de trabalho de que se ocupam, o que, por sua vez, contribuiu para que a sociometria e o fortalecimento grupal fossem contemplados.

Por essas vias, a expectativa que se colocava como pano de fundo — de consolidação da proposta de apoio e da manutenção da própria equipe para que pudessem dar continuidade ao projeto frente a um novo governo —, também pôde se concretizar. Aliás, podemos pensar que o fato de se sustentar até os dias de hoje não deixa de representar um foco de resistência perante a falta de proposições da diretoria do hospital e da Secretaria de Saúde do município, atualmente (final de 2008), por não oferecerem nenhum estímulo a processos de trabalho desse quilate. Os méritos disso, portanto, se devem à própria equipe que, como dissemos, incorporou o projeto da gestão anterior como seu.

Como a idéia de projeto dramático reza que ele seja construído por todas as mãos que dele participam, este nosso de intervenção não fugiu à regra. Assim, quanto às expectativas de minha parte que compuseram nosso contrato inicial, posso dizer que as implicações afetivas, estrutural-profissionais e histórico-existenciais foram contempladas. Mais do que a sobrevivência, houve o desenvolvimento e a contribuição para o aprimoramento do papel de apoio, inserido que está num projeto instituinte como o Paidéia. Creio ter dado mais um pequeno passo rumo às transformações em que acredito.

Ainda sobre a singularidade da pesquisa implementada, do mesmo modo cabe aqui retomarmos os objetivos que a nortearam para checarmos se foram ou não atingidos.

Em termos dos objetivos gerais, ou seja, dos limites e potencialidades que emergem numa intervenção processual junto a uma equipe constituída numa instituição de saúde, creio que as potencialidades geradas foram muitas. O tempo e o espaço propício destinado e ocupado por esses grupos para que reflitam sobre seus próprios fazeres me parece serem essenciais para uma elaboração, apropriação e desenvolvimento de um trabalho que seja produtivo, menos sofrido e mais prazeroso. Nossa equipe em pauta nos relatou uma trajetória onde o desejo de permanecer no hospital ficou mais fortalecido a partir do momento em que melhor se apoderou de suas ações e de que estabeleceu maior sinergia enquanto grupo.

Sobre os limites, podemos destacar que um projeto que compreende em lidar com a micropolítica das relações e seus processos de trabalho inerentes implica, necessariamente, na existência da alternativa de encaminhar e efetivar ações transformadoras concretas. Necessita,

portanto, de respaldo e legitimidade. Estes, por sua vez, só são possíveis se o plano gerado para a implementação desses Grupos de Apoio for construído no espaço da co-gestão, ou seja, onde gestores e funcionários acordem sobre a necessidade de sua execução. Caso assim não aconteça, as dificuldades com as quais se depara a proposta, quando vinga, se multiplicam.

No que tange aos objetivos mais específicos, o que sinalizava a oferta que o referencial psicodramático poderia trazer ao campo da Saúde Coletiva, enquanto método para se lidar com as já ditas falsas dicotomias entre macro e micro compreensões dos fenômenos sobre os quais ela se debruça, foi contemplado. O método sociopsicodramático, como vimos, por intermédio de diferentes recursos, nos mostrou que diversas atitudes, sensações, pensamentos, por mais individuais que nos parecessem num primeiro momento, eram a contraparte do institucional e do social onde estavam inseridos. Destacamos, na pesquisa aqui empreendida, os cartogramas dos movimentos protagônicos que foram descritos, seja por meio dos protagonistas, dos temas, imagens ou sintomas (físicos ou de ruptura no fluxo da criação coletiva) que emergiram e se confirmaram como tais, como modo de caracterizar a singularidade oferecida pelo método para transitar entre o micro e o macro referencial dos processos de trabalho em saúde.

Deste modo, além de ter contra argumentado no plano teórico as observações de que o psicodrama se enquadraria no bojo de uma psicossociologia restrita aos aspectos internos de um grupo, a pesquisa nos demonstrou que ele, partindo do tipo de psicodrama de que me utilizo, se posiciona de modo crítico e contempla uma visão que alcança, além dos grupos, o institucional e o social, num espectro de interferências recíprocas, mote de nosso segundo objetivo específico.

Por terceiro e último, também ficou demonstrado pela prática que esta intervenção de Grupo de Apoio ao Processo de Trabalho em saúde foi potencializada pela articulação entre o método sociopsicodramático e conceitos da Análise Institucional e da Socioanálise. As congruências entre os campos desses núcleos de conhecimento e ação permitiram várias conexões feitas, dentre elas as de encomendas, demandas, restituição e a estruturação de um projeto dramático; entre o conceito de analisador e o de tema protagônico, bem como com a função de aquecimento para um tema emergente. As transversalidades foram vistas como manifestações do co-inconsciente grupal e como feixes momentaneamente destacados a compor os temas protagônicos e correlatos. Por sua vez, a idéia de romance institucional foi

um estímulo para a proposta da de matriz institucional. A ampliação do conceito de conserva cultural, ganhando ênfase como processo, foi possível tomando-se como referência a tríade instituído-instituinte-institucionalização. Do mesmo modo, observou-se ganhos em agregar a importância de lidarmos com as implicações.

Portanto, os apontamentos são na direção de que intervenções deste tipo propiciam que os sujeitos envolvidos sejam autores de seu próprio processo, configurando maior coeficiente de transversalidade/autonomia frente às escolhas que conjuntamente empreendem. Carregam as tintas de uma proposta micropolítica onde as cores democráticas são buscadas, não sem dificuldades e desafios, visando uma maneira de se defrontar com a questão do trabalho que seja pela prática compartilhada.

Que nossos grupos e nossas equipes se trabalhem para poder trabalhar. Que se tomem como objetivo para poder procurar objetivos comuns, numa co-criação contínua.

Quem sabe assim possamos ver a transformação de nossos ofícios em obras de maior prazer e de menor descontinuidade frente aos outros aspectos do cotidiano, como o convívio familiar, o lazer, o esporte, as artes, as relações amorosas, o estudo. Que o trabalho esteja integrado de modo mais harmônico em nossas vidas, contribuindo para a promoção de relações sociais mais humanizadas e solidárias, este ideal a tanto perseguido.

Por isso mesmo, num pequeno passo neste rumo, cabe a oferta de que, para além de intervenções esporádicas ou mesmo processuais com certo tempo de duração, propostas como esta aqui desenvolvida sejam incorporadas de modo permanente no seio dos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, M. **Teatro da anarquia: um resgate do psicodrama**. Campinas, Papirus, 1988.
- AGUIAR, M. As diferentes focalizações na prática do psicodrama. *In* Petrilli, S. R. A., coord. **Rosa dos ventos da teoria do psicodrama**. São Paulo, Ágora, 1994.
- ALMEIDA, W. C. **Formas do Encontro – psicoterapia aberta**. São Paulo, Ágora, 1988.
- ANDRADE A. S. Sociodrama Educacional – uma estratégia de pesquisa-ação em psicologia escolar institucional. *In* FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) **Intervenções Grupais na Educação**. São Paulo, Ágora, 2005.
- ARANHA, M. L. A. e MARTINS, M. H. P. **Filosofando: introdução à filosofia**. São Paulo, Ed. Moderna, 1993, 2^a ed..
- ARDOINO, J. e LOURAU, R. **As Pedagogias Institucionais – Jacques Ardoino, René Lourau**. São Carlos SP, RiMa, 2003.
- BARBIER, R. **Pesquisa – ação na instituição educativa**. R.J., Zahar, 1985.
- BARBOSA, I. R. B. *et al.* O conceito de eu em Moreno e a teoria emergentista do eu (núcleo do eu) de Rojas-Bermudez *in* Fleury, H. *et al.* (Org.) **Psicodrama e neurociência**, São Paulo, Ágora, 2008.
- BAREICHA, P. A construção coletiva da consciência ecológica por meio da pedagogia do drama. *In* FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) **Intervenções Grupais na Educação**. São Paulo, Ágora, 2005.
- BARROS, M. E. B. e SANTOS-FILHO, S. B. (Org.) **Trabalhador da saúde: muito prazer! – Protagonismo dos trabalhadores na gestão do trabalho em saúde**. Ijuí – R. S., Editora Unijuí, 2007.
- BARROS, R. B. **Grupo: a afirmação de um simulacro**. Porto Alegre: Sulina/Editora da UFRGS, 2007 – (Coleção Cartografias).
- BOAL, A. **Teatro do Oprimido**. Rio de Janeiro, Civil. Brasileira, 1977.
- BOLTANSKI, L. **As Classes Sociais e o Corpo**. RJ, Graal Ed., 1979.
- BRANDÃO, C. R. **Pesquisa participante**. São Paulo, Brasiliense, 1981.
- BRITO, V. Um convite à pesquisa: epistemologia qualitativa e psicodrama. *In* Brito, V.; Merengué, D. e Monteiro, A. **Pesquisa qualitativa e psicodrama**. São Paulo, Ágora, 2006.

- CALVENTE, C. **O personagem na psicoterapia: articulações-psicodramáticas.** São Paulo, Ágora, 2002.
- CAMPOS, G. W. S. Saúde pública e saúde coletiva: campo e núcleo de saberes e práticas. **Ciência & Saúde Coletiva**, ABRASCO, vol. 5 (2), 2000, p. 219-230.
- CAMPOS, G. W. S. **Um método para análise e co-gestão de coletivos.** São Paulo, Editora Hucitec, 2000a.
- CAMPOS, G.W.S. Saúde Coletiva e o Método Paidéia. *In:* _____(Org) **Saúde Paidéia.** São Paulo, Hucitec, 2003, p. 21-35.
- CAMPOS, G.W.S. Clínica e Saúde Coletiva compartilhadas: teoria Paidéia e reformulação ampliada do trabalho em saúde. *In* CAMPOS, G.W.S. *et al* (Org.) **Tratado de Saúde Coletiva.** São Paulo, Hucitec; Rio de Janeiro, Ed Fiocruz, 2008, p. 53 – 92.
- CANESQUI, A.M. Ciências Sociais, a saúde e a Saúde Coletiva. *In* **Dilemas e desafios das Ciências Sociais na Saúde Coletiva.** CANESQUI, A.M. (Org.), SP-RJ, HUCITEC-ABRASCO, 1995.
- CARVALHO, S. R. **Saúde Coletiva e Promoção à Saúde: uma reflexão sobre os temas do sujeito e da mudança.** Tese (Doutorado) Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Médicas. Campinas, SP, 2002.
- CECÍLIO, L.C.O. Objetivo Geral para a ementa da disciplina Administração e Planejamento de Saúde, ministrada no primeiro semestre de 2002, não publicado.
- CESARINO, A. C. Psicodrama na rua. *In* PAMPLONA DA COSTA, R. (Org.) **Um homem à frente de seu tempo – o psicodrama de Moreno no século XXI.** São Paulo, Ágora, 2001, p. 205-209.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2003.
- COHN, A. O conhecimento e prática em saúde coletiva: o desafio permanente. *In* **Saúde e Sociedade**, 1(2): 97-109, 1992.
- CONTRO, L. **Veias psicodramáticas de um coral cênico.** Monografia para a obtenção do título de psicodramatista, defendida junto ao Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas SP IPPGC-FEBRAP, 1990, não publicado.

- CONTRO, L. **O que é Aprofundar em Psicodrama?** Monografia para a obtenção do título de didata, defendida junto ao Instituto de Psicodrama e Psicoterapia de Grupo de Campinas SP IPPGC-FEBRAP, 1992, não publicado.
- CONTRO, L. Psicodrama e arte. *In Revista Leituras* – Extra, editada pela Companhia do Teatro Espontâneo, São Paulo SP, 1995.
- CONTRO, L. Psicodrama e arte. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol.5, nº 1, 1997.
- CONTRO, L. O Psicodrama no Cenário Contemporâneo. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol.7, nº 2, 1999.
- CONTRO, L. **Temas Protagônicos Contemporâneos à Luz da Concepção de Narcisismo – uma leitura psicodramática.** Monografia para a obtenção da titulação de didata/supervisor, defendida junto ao IPPGC-FEBRAP, 2000.
- CONTRO, L. **Nos jardins do psicodrama – entre o individual e o coletivo contemporâneo.** Campinas, Editora Alínea, 2004.
- CONTRO, L. O todo nas partes – psicodrama com guardas municipais. *In FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) Práticas Grupais Contemporâneas – a brasilidade do psicodrama e outras abordagens.* SP, Ágora, 2006a.
- CONTRO, L. Solilóquios do diretor: intervenção em um grande grupo. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol. 14, nº 1, 2006b, p. 67 – 77, em português e p. 213 – 219, em inglês.
- CUNHA, A. A. G. C., DORNA, L. B. H. e RODRIGUES, H. B. C. R. Do V Congresso Internacional de Psicodrama e Sociodrama ao evento “Ética e Cidadania” – vicissitudes históricas do Psicodrama no Brasil. *In Mnemosine*. Vol. 2, nº 1, p. 58-74, 2006.
- CURY, V. E. e SZYMANSKI, H. A pesquisa intervenção em psicologia da educação e clínica: pesquisa e prática psicológica. *In Estudos de Psicologia*, 2004, vol. 09, nº 2, pp. 335-364.
- DAVOLI, C. Quando o psicodrama também é cultura. *In FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) Práticas Grupais Contemporâneas – a brasilidade do psicodrama e outras abordagens.* SP, Ed. Ágora, 2006.
- EL ANDALOUSSI, K. **Pesquisas-Ações: ciências, desenvolvimento, democracia.** São Carlos SP, Edufscar, 2004.

- FALIVENE, L. O protagonista : conceito e articulações na teoria e na prática. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol. 2 , fascículo I – 1994.
- FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI**. RJ., Nova Fronteira, 1999. 3ª ed..
- FERREIRA, M.A.F. Notas sobre a contribuição do cientista social ao campo da saúde. *In Dilemas e desafios das Ciências Sociais na Saúde Coletiva*. CANESQUI, A.M. (Org.), SP-RJ, HUCITEC-ABRASCO, 1995.
- FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) **Grupos – intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático**. SP, Ed. Ágora, 2008.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Edições Graal, Rio de Janeiro, 1979. 18ª ed..
- FOX, J. **O essencial de Moreno**. São Paulo, Ágora, 2002.
- GONÇALVEZ, C. S. Epistemologia do psicodrama: uma primeira abordagem. *In* AGUIAR, M. (org.) **J. L. Moreno – O psicodramaturgo**. São Paulo, Casa do Psicólogo – Revista Brasileira de Psicodrama, 1990.
- GRANADA, G. G. **Grupos educativos multiprofissionais e promoção à saúde: a experiência de um centro de saúde escola**. Dissertação de Mestrado em Saúde Coletiva, Depto de Medicina Preventiva e Social/FCM/Unicamp, Campinas, 2004.
- GUATTARI, F. **Revolução molecular**. Brasiliense, São Paulo, 1987, 3ª ed..
- GUATTARI, F. **Caosmose – um novo paradigma estético**. Rio de Janeiro, Ed. 34, 1992.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1990, 2ª ed.
- HESS, R. e SAVOYE, A. **L' analyse Institutionnelle**. Paris, PUF, 2ª ed., 1993, cap. V, em tradução de Ana Lúcia Abrahão da Silva e Lucia Cardoso Mourão e revisão de Solange L' Abbate. Texto de uso exclusivo dos alunos do grupo de estudos de Análise Institucional coordenado por L' Abbate.
- KNOBEL, A. M. **Moreno em ato: a construção do psicodrama a partir das práticas**. São Paulo, Ágora, 2004.
- L'ABBATE, S. A análise institucional e a saúde coletiva. *In Ciência & Saúde Coletiva*, ABRASCO, vol. 8 (1), RJ., 2003.
- L'ABBATE, S. Análise Institucional e Educação em Saúde: um diálogo produtivo. *In Boletim do Instituto de Saúde/BIS/São Paulo*, nº 34, 2004.

- L'ABBATE, S. O analisador dinheiro em um trabalho de grupo realizado num hospital universitário em Campinas, São Paulo: revelando e desvelando as contradições institucionais. *In* RODRIGUES, H.B.C. & ALTOÉ, S. (Orgs) **SaúdeLoucura, Nº 8. Análise Institucional.** São Paulo, Hucitec, 2004a, p. 79-99.
- L'ABBATE, S. Intervenção e Pesquisa Qualitativa em Análise Institucional. *In*: BARROS, NF.; CECATTI, JG. e TURATO, ER R.(Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Saúde – múltiplos olhares.** Campinas-SP, FCM/Unicamp, 2005, p.235-246.
- L'ABBATE, S. Instituição e sofrimento. Trabalho apresentado no Fórum Saúde: Gestão de Qualidade de vida na Empresa. Campinas, Unicamp, 2005a.
- LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições.** R.J., F. Alves, 1977.
- LAPASSADE, G. **As microsociologias.** Brasília, Líber Livro Editora, 2005.
- LIMA, N. S. T. **Inclusão escolar e a identidade do professor: a escola como palco de invenção.** Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas SP, 2003.
- LOURAU, R. **Sociólogo em tempo inteiro.** Lisboa, Editorial Estampa, 1979.
- LOURAU, R. **René Lourau na UERJ – Análise Institucional e Práticas de Pesquisa.** RJ, UERJ, 1993.
- LOURAU, R. **A Análise Institucional.** Petrópolis RJ, Vozes, 1995.
- LOURAU, R. **Libertad de Movimientos – una introducción al análisis institucional.** Buenos Aires, Eudeba, 2001.
- LOURAU, R. O instituinte contra o instituído. *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral.** São Paulo, Hucitec, 2004, p. 47-65.
- LOURAU, R. Uma apresentação da Análise Institucional. *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral.** São Paulo, Hucitec, 2004a, p. 128-139.
- LOURAU, R. Objeto e método da análise institucional. *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral.** São Paulo, Hucitec, 2004b, p. 66-86.
- LOURAU, R. Implicação-transdução. *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral.** São Paulo, Hucitec, 2004c, p. 212-223.

- LOURAU, R. Grupos e instituição *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral**. São Paulo, Hucitec, 2004d, p. 176-185.
- LOURAU, R. Pequeno manual de análise institucional. *In*: Altoé S. (Org.). **René Lourau, analista institucional em tempo integral**. São Paulo, Hucitec, 2004e, p. 122-127.
- LUZ, M. T. **Natural, Racional, Social – razão médica e racionalidade científica moderna**. São Paulo, Editora Hucitec, 2004.
- MALAMAN, L. B. **O processo de adesão dos pacientes diabéticos aos grupos educativos como analisador das relações institucionais nas unidades básicas de saúde**. Dissertação de Mestrado em Saúde Coletiva, Departamento de Medicina Preventiva e Social/FCM/Unicamp, Campinas, 2006.
- MALAQUIAS, M. C. Percurso do psicodrama no Brasil: década de 40 – o pioneirismo de Guerreiro Ramos. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol. 15, nº 1, 2007.
- MARINEAU, R. **Jacob Levy Moreno, 1889-1974**. São Paulo, Ágora, 1992.
- MARRA, M. M. e COSTA, L. F. A Pesquisa-Ação e o Sociodrama: uma conexão possível? *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol.12, nº 1, 2004.
- MARRA, M. M. **O agente social que transforma – o sociodrama na organização de grupos**. São Paulo, Ágora, 2004.
- MASCARENHAS, P. Psicodrama no Centro Cultural São Paulo: contribuições para reflexão. *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol.16, nº 1, 2008., p. 61-65.
- MENEGAZZO, C.M., M.A. Tomasini, M.M. Zuretti **Dicionário de psicodrama e sociodrama**. São Paulo, Ágora, 1995.
- MERENGUÉ, D. **Inventários de afetos: inquietações, teorias, psicodramas**. SP, Ágora, 2001.
- MERENGUÉ, D. Psicodrama e investigação científica. *In Brito, V.; Merengué, D. e Monteiro, A. Pesquisa qualitativa e psicodrama*. São Paulo, Ágora, 2006.
- MERHY, E.E., CHAKKOUR e outros. Em busca de ferramentas analisadoras das tecnologias em saúde: a informação e o dia a dia de um serviço, interrogando e gerindo trabalho em saúde. *In Merhy, E.E. e Onocko, R. (Org.) Agir em saúde – um desafio para o público*. São Paulo, Hucitec, 1997.
- MERHY, E.E. **Saúde: a cartografia do trabalho vivo**. São Paulo, Hucitec, 2002.

- MERHY, E.E. e FRANCO, T. B. O uso de ferramentas analisadoras para apoio ao planejamento dos serviços de saúde. *In* MERHY, E. E. *et alli* – **O trabalho em saúde: olhando e experimentando o SUS no cotidiano**. São Paulo, Hucitec, 2003.
- MILAN, B. **O jogo do esconderijo – terapia em questão**. São Paulo, Pioneira, 1976.
- MINAYO, M.C. de S. **O desafio do conhecimento**. SP-RJ, HUCITEC-ABRASCO, 1992.
- MINAYO, M.C. de S. Hermenêutica-dialética como caminho do pensamento social. *In* MINAYO, M.C. de S. e Deslandes, S. F. (org.) **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**. Rio de Janeiro, Fiocruz, 2002, pg. 83-107.
- MONCEAU, G. Transformar as práticas para conhecê-las: pesquisa ação e profissionalização docente. *In* **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, vol. 31, nº 3, p. 467-482, set./dez. 2005, p. 467-482.
- MONTEIRO, A. M. Pesquisa qualitativa e segmentação cênica: uma proposta de sequenciação. *In* Monteiro, A. M.; Merengué, D. e Brito, V. **Pesquisa Qualitativa e Psicodrama**. SP, Ágora, 2006.
- MORENO, J. L **Fundamentos do Psicodrama**. São Paulo, Summus editorial, 1983, 2ª edição.
- MORENO, J. L. **Psicodrama**. São Paulo, Cultrix, 1978.
- MORENO, J. L. **Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama**. Goiânia, Dimensão Editora, 1992, vol. 1.
- MORENO, J. L. **Quem sobreviverá? Fundamentos da sociometria, psicoterapia de grupo e sociodrama**. Goiânia, Dimensão Editora, 1994, vol. 2.
- MOTTA, J. M. C. **Fragmentos da história e da memória da psicologia no mundo do trabalho no Brasil: relações entre a industrialização e a psicologia**. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva) – Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas-SP, 2005.
- MOTTA, J. M. C. Criando um cenário para a história brasileira. *In* MOTTA, J. M. C. (Org.) **Psicodrama brasileiro – história e memórias**. São Paulo, Ágora, 2008.
- MOURA, A. H.; VASCONCELOS, C. M.; PASCHE D. F.; BARROS, R. D. B.; CAMPOS, R. O. E L'ABBATE, S. Análise do trabalho institucional nas equipes dos

- distritos sanitários e no Hospital Mário Gatti de Campinas. *In* CAMPOS, G. W. S. (Org.) **Saúde Paidéia**. São Paulo, Edit. Hucitec, 2003.
- MOURA, A. H. Breves notas sobre os antecedentes históricos da Análise Institucional. *In* **Boletim de Novidades**. São Paulo, Pulsional, 1995.
- MOURÃO, L.C. **O professor e a instituição formação em saúde**: implicações nas transformações curriculares. Campinas, SP, 2006, 273 p. [Tese de doutorado Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas]
- NAFFAH, A **Psicodrama: descolonizando o imaginário**. São Paulo, Plexus Editora, 1997, 2ª edição.
- NIETZSCHE, F. W. - O nascimento da tragédia no espírito da música. Em Obras Incompletas, série - **Os Pensadores** - SP, Abril cultural, 1983, 3ª edição.
- NUNES, E.D. **Saúde Coletiva: história de uma idéia e de um conceito**. Texto mimeografado.
- NUNES, E.D. As ciências sociais e a saúde: o pensamento recente de alguns pesquisadores. *In* **Dilemas e desafios das Ciências Sociais na Saúde Coletiva**. CANESQUI, A.M. (Org.), SP-RJ, HUCITEC-ABRASCO, 1995.
- NUNES, E.D. A questão da interdisciplinaridade no estudo da Saúde Coletiva e o papel das Ciências Sociais. *In* **Dilemas e desafios das Ciências Sociais na Saúde Coletiva**. CANESQUI, A.M. (Org.), SP-RJ, HUCITEC-ABRASCO, 1995a, p. 95-113.
- ONOCKO, R. C. **O Planejamento no Labirinto – uma viagem hermenêutica**. São Paulo, Hucitec, 2003.
- PAMPLONA DA COSTA, R. A chegada do Psicodrama no Brasil – Sua história de 1960 a 1970. *In* **Revista Brasileira de Psicodrama**, vol.9, nº 2, 2001.
- PAULON, S. M. A análise de implicação com ferramenta na pesquisa-intervenção. *In* **Psicologia & Sociedade**, v.17, n.3, Porto Alegre, set./dez. 2005.
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822005000300003&script=sci_abstract&tlng=pt, acesso em 16 de nov. de 2007.
- PENHA, J. **O que é existencialismo**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1996, 12ª reimpressão.

- PONTALIS, J. B. Un nouveau guérisseur: J. L. Moreno. *In* **Après Freud**. Paris, Gallimard, 1968, p. 220 – 238.
- PONTALIS, J. B. Um novo curandeiro: J. L. Moreno. *In* **A psicanálise depois de Freud**. Petrópolis RJ, Editora Vozes, 1972.
- ROCHA, M. L. e AGUIAR, K. F. Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. *In* **Psicologia Ciência e Profissão**. vol.23, n.4, Brasília, dez. 2003.
http://pepsic.bvspsi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000400010&lng=pt&nrm=iso, acesso em 16/11/2007.
- ROCHA, M. L. Psicologia e as práticas institucionais: A pesquisa intervenção em movimento. *In* **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, vol. 37, nº 2, pp. 169-174, maio/ago., 2006. <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/1431/1124>., acesso em 09 de janeiro de 2008.
- RODRIGUES, H.B.C. O acrobata e o contrabandista: figuras histórico caleidoscópicas para pistas (ainda) atuais de Lapassade e Guattari, com vistas a uma psicossociologia crítica. *In* **Cadernos do IPUD** 1997; 7 [s/n] (50p.).
- RODRIGUES, H.B.C. Sobre as histórias das práticas grupais. *In* Jacó-vilela, A. M. e Mancebo D. (Org.) **Psicologia Social – abordagens Sócio-Históricas e Desafios Contemporâneos**. Rio de Janeiro, UERJ, 1999, p. 111-166.
- RODRIGUES, H.B.C. & SOUZA V. L. B. A análise institucional e a profissionalização do psicólogo. *In* Saidon, O. e Kamkhagi, V. R. (org.) **A análise institucional no Brasil**. Rio de Janeiro, Editora Espaço e Tempo LTDA, 1987.
- RODRIGUES, H.B.C. & BARROS R. D. B. Socioanalyse et pratiques groupales an Brésil. *In* **L' Homme et la société**. Paris, L' Harmattan, 2003/ 1-2, p. 55-70.
- RODRIGUES, R. Intervenções sociopsicodramáticas: atualização e sistematização de recursos, métodos e técnicas. *In* FLEURY, H. e MARRA, M. (Org.) **Grupos – intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático**. SP, Ed. Ágora, 2008.
- SANTOS, G. S. Ação dramática; seu sentido ético e suas roupagens ideológicas. *In* AGUIAR, M. (Org.) **J. L. Moreno – O psicodramaturgo**. São Paulo, Casa do Psicólogo – Revista Brasileira de Psicodrama, 1990.

- SILVA, A.L.A. **Produção de subjetividade e gestão em saúde: cartografias da gerência.** Campinas, SP, 2004, 214 p.[Tese de doutorado Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas]
- SILVA, C. O. A produção de conhecimento acerca das conexões entre subjetividade e trabalho no hospital - considerações acerca das experiências, tropeços e escolhas de uma pesquisadora. *In Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, vol. 11.2 e 3, maio - dezembro de 1999, pp. 27-42, portaldeseres.cict.fiocruz.br/trasnsf.phpscript=thes_chap&id=00010302&ing=pt&nrm=, acesso em 20/11/2007.
- SILVA, H. O. A história e o desenvolvimento do psicodrama socioeducacional no Brasil. *In Grupos – intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático.* Ágora, São Paulo: 2008.
- SPAGNOL, C. **A trama de conflitos vivenciada pela equipe de enfermagem no contexto da instituição de saúde: como explicitar seus “nós”?** tese de Doutorado em Saúde Coletiva, Departamento de Medicina Preventiva e Social/FCM/Unicamp, Campinas, 2006.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** SP, Cortez e Editora Autores Associados, 1985.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação.** SP, Cortez e Editora Autores Associados, 2005, 14^a edição.
- VOLPE, A. J. **Édipo – psicodrama do destino.** São Paulo, Ágora, 1990.
- WECHSLER, M. P. F **Psicodrama e construtivismo: um modo de se conceber a aquisição de conhecimento** – trabalho apresentado no 1^o Congresso Ibero-americano de Psicodrama, 1997, não publicado.
- WECHSLER, M. P. F. **A pesquisa-ação e o método socionômico: uma conexão possível** – anais do XIV Congresso Brasileiro de Psicodrama, Belo Horizonte, 2004.
- WECHSLER, M. P. F. Pesquisa em Psicodrama *In Revista Brasileira de Psicodrama*, vol.15, n^o 2, 2007.

ANEXOS

I- Carta de informação aos sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa será realizada com fins acadêmicos, como subsídio para a Tese de Doutorado intitulada “Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho em saúde: articulações teórico práticas entre psicodrama e análise institucional”.

Tem, por objetivos gerais, o intento de oferecer possíveis contribuições ao campo da Saúde Coletiva, visando transformar os processos de trabalho em ações de maior eficácia e qualidade. Enquanto objetivos específicos, busca desenvolver a proposta dos Grupos de Apoio ao Processo de Trabalho, dentro do âmbito acadêmico, visando checar suas potencialidades, limites e necessidades de novos aprimoramentos, frente ao desafio de contribuir para o campo da Saúde Coletiva.

A coleta de dados se dará através de pesquisa sociopsicodramática realizada junto à Coordenadoria de Apoio à Gestão de Pessoal do Hospital Dr. Mário Gatti, Campinas SP.

Esses encontros serão coordenados pelo pesquisador, que, por vezes, utilizará dinâmicas grupais como forma de auxiliar os participantes a expressarem e buscarem alternativas frente aos temas que considerem relevantes. O pesquisador fará anotações das falas para que possam ser analisadas posteriormente.

É compromisso do pesquisador assegurar o sigilo, a identidade e a privacidade dos sujeitos da pesquisa, quando da transcrição das falas e incorporação das informações na redação da Tese.

Os sujeitos têm liberdade para se recusarem a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que tenham nenhum tipo de prejuízo.

O pesquisador se compromete também a prestar quaisquer tipos de esclarecimentos, antes e durante a pesquisa, sobre os procedimentos e outros assuntos relacionados a ela.

Pesquisador: Luiz Carlos Contro

Aluno inserido no Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva
do Departamento de Medicina Preventiva e Social da UNICAMP

Telefones para contato: (19) 3258 28 64/3251 33 43

Assinatura do Sujeito

Assinatura do Pesquisador

A sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Em caso de dúvida entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências Médicas da Unicamp – telefone: (19) 3788 8936.

II- Termo de consentimento livre e esclarecido

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr. (a) _____, portador(a) da cédula de identidade _____, após leitura minuciosa da **CARTA DE INFORMAÇÃO AOS SUJEITOS DA PESQUISA**, devidamente explicada e detalhada pelo pesquisador, ciente dos objetivos e procedimentos desta pesquisa, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** concordando em participar da pesquisa proposta.

Fica claro que o sujeito pode a qualquer momento retirar seu **CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO** e deixar de participar desta pesquisa, sem nenhum tipo de prejuízo.

O sujeito está ciente de que as informações prestadas serão asseguradas em sigilo, assim como sua identidade e privacidade na divulgação do material resultante da pesquisa.

E, por estarem de acordo, assinam o presente termo.

Campinas/ SP, _____ de _____ de _____.

Assinatura do Sujeito

Assinatura do Pesquisador

III – Relato dos encontros e avaliações

III a – 1º encontro (contrato)

Nesse encontro inicial relataram a necessidade de poder falar da “nossa dor”, uma vez que trabalhavam com “as dores” das equipes. As demandas que recaíam sobre eles eram muitas. Entre elas, as relações “pesadas” e difíceis existentes entre os funcionários e o fato de ser um hospital de emergência onde tudo “é pra ontem”. O grupo pedia um espaço de continência para ser acolhido, para dar conta das angústias surgidas a partir desses trabalhos.

Articulado a isso, a expectativa de que pudesse ser um espaço de supervisão, de estudo de caso onde o aprofundamento, a ampliação do olhar, o clareamento de alguns aspectos pudesse se dar: exercitar a reflexão sobre e aprimorar o papel do apoiador, contribuindo para responder a algumas de suas questões (“o que estou fazendo?”) e outras externas a ele, referentes aos grupos que os recebiam (“o que esse pessoal veio fazer aqui?”); instrumentalizar as ações com as equipes para avançar nas atividades com eles; dar conta das transferências e implicações (“Não entrar tanto em arapuca”, “Eu não tinha a dimensão do que seria ser apoio”, “Saber distanciar e olhar por outras perspectivas”); “ter mais segurança para estar com as equipes”; “ampliar a visão das dinâmicas com as quais nos deparamos”.

Outro ponto a ser cuidado seria a relação entre os membros desse grupo. Queriam estar atentos “para não atravessarem”, não se “atropelarem” uns aos outros. Necessitavam se fortalecer enquanto grupo num espaço protegido. Poderem compartilhar alegrias, conquistas: “Errar menos entre nós”; “queremos um tempo/espaço para olhar para os membros dessa equipe, pois o cotidiano demanda muito, consome, anuvia, ofusca. Com as entradas de novos integrantes e saídas de outros, se reordena o trabalho. Avaliações e reestruturações, definições de papéis e de projetos sempre estão acontecendo”. O grupo realçou que aquele momento (junho de 2004) era de consolidação dessa proposta e dessa equipe.

Um pequeno histórico fizemos da estruturação desse grupo e proposta: participei desses grupos de apoio iniciais (2001), como relatado no tópico intitulado Grupo de Apoio ao Processo de Trabalho; a seguir, após minha saída, montaram-se as equipes de referência. Percebendo-se uma burocratização do trabalho, buscaram um espaço de supervisão que se deu com uma pessoa que também ocupava um cargo na diretoria. Relataram ter havido certa

confusão de papéis e o processo foi interrompido. Pensou-se então em alguém de fora e o convite foi feito a mim.

Enquanto pesquisador, fiz um breve relato de minha proposta de pesquisa, incluindo a metodologia da pesquisa-ação que, até aquele momento, dentro de meu campo de informação, se evidenciava como a metodologia mais coerente por tratar-se de forma de caminho a ser construído coletivamente. Sobre a possibilidade de consultarmos as equipes com as quais eles trabalham, para averiguarmos o consentimento quanto a possíveis etapas de avaliação do processo junto a elas, sugeriram que quando houvesse necessidade, caso houvesse, elas seriam consultadas. Ou seja, à medida que o processo avançasse identificaríamos as necessidades. Essa postura do grupo foi reforçada pelo argumento de que existia certo tipo de boicote a seu trabalho e que, portanto, poder-se-ia evitar persecutoriedades da parte dos integrantes das equipes.

Relataram ainda terem relação de confiança comigo, pois já trabalhamos, alguns integrantes e eu, juntos. A curiosidade, necessidade e oportunidade de estarem participando desse processo também foram fatores destacados como positivos para que o projeto fosse encampado como comum. Combinamos então de nos encontrarmos quinzenalmente, às quintas-feiras, por duas horas, até o final de 2004.

III b – 2º encontro – 08/07/2004 (Trabalho pode rimar com prazer)

As notícias que os integrantes trouxeram, como aquecimento para o trabalho, foram se articulando e evoluindo para o tema que trabalhamos. Inicialmente revelaram cansaço, por estarem trabalhando muito; muita cobrança dos funcionários; muita demanda.

Frente a esse cansaço e demanda excessiva, saídas começaram a ser apontadas, num primeiro momento, ainda de uma forma lúdica, como parte dos momentos iniciais do trabalho:

- “Acho que a gente deveria jogar mais baralho juntos no *happy hour*”;
- “Eu identifico o que é comigo, o que não é eu não pego...”.

Observando ser necessário perceber alternativas enquanto equipe, coloquei uma cadeira no meio da roda para que dissessem, ao grupo, opções pensadas sobre como enfrentar ou como se colocar frente ao excesso de demanda denunciado:

- “Eu me reabasteço com a equipe. Venho e compartilho tudo”; (Sônia)
- “Eu poderia procurar mais o grupo, mas não procuro.” (choro). (Mara)

Pesquisando um pouco mais essa emoção que aflorou, vemos que essa integrante, ao ver todos da equipe ocupados, fica com medo de incomodar. Comenta-se que a área pela qual ela é responsável (Projeto Arte Cultura e Lazer), fica geograficamente separada das demais. O contato físico, portanto, é mais difícil. No entanto, a área da UST, gerenciada por outra integrante, também se localiza em prédio separado e, mesmo assim, o contato é intenso. (Relato de Sônia).

Mara comenta que seu trabalho não é reconhecido, ou, reconhecido como trabalho “folgado”, “moleza”. O restante da equipe diz receber também esses comentários da parte dos funcionários. O trabalho reconhecido, conclui-se, é aquele que é feito com as mãos, pesado, com sofrimento. Essa seria a cultura do hospital: o trabalho é sofrido, desgastante, duro: “Para dizer que estou trabalhando tenho que dizer que é sofrido. Trabalho muito para poder ter reconhecimento”.

A equipe, inserida nessa cultura, sofre essa pressão e a complementa. O trabalho de Mara, que é prazeroso, gostoso, de muitos bons retornos, não teria espaço, então, nessa equipe. Ela se sente só, pois a equipe está denunciando que “não pode” falar sobre ou “curtir” os sucessos, as conquistas. Mara: “Parei de falar para algumas pessoas as coisas boas que tenho vivido aqui”.

Propus que identificássemos coisas boas vividas nesse trabalho para compartilharmos, para que exercitássemos e entrássemos em contato:

- “Essa equipe é muito legal.”;
- “O trabalho com equipes de referência é muito bom.”;
- “Os analfabetos aprendendo a ler e escrever, se interessando pelo computador, é demais!!”;
- “Os funcionários da UST criando programas de prevenção, visitando famílias nos lares é muito legal.”

Finalizamos comentando que, o fato de a toda hora, durante a reunião, alguém vir chamar para resolver alguma situação de trabalho e alguém do grupo ter que sair era um reflexo do tema protagônico/analizador tratado, uma vez que aquele momento era um momento da equipe, para que eles, como haviam pedido, pudessem se nutrir. Estavam com dificuldades para mantê-lo.

Palavras finais com as quais o grupo encerrou o encontro: abertura, alívio, necessidade de conhecer mais Mara, oportunidade, integração.

III c – 3º encontro – 22/07/2004 (Desenvolvimento do papel de apoiador, para não repetir o andor do escravo)

Nossa protagonista do encontro anterior quis “trazer um carinho para reabastecer o grupo”. Fazia sentido com o que havíamos conversado. Uma poesia de um livro, feito por uma funcionária:

AMIGO QUERIDO

Por onde andamos

Nós, que raramente falamos?

Engolidos pela pressa

Ou pela saga do compromisso?

Ó Deus, que maratona é essa?

I

Deixo um recado de saudade

Para você pensar.

Por mais que a vida corra e o mundo agite,

Por favor, acredite:

O nosso coração não muda de lugar.

II

O tempo e a distância

Costuma nos arrastar

É como se folhas de outono

Se separassem pelo sopro de algum vento

Mas o nosso coração não muda de lugar

III

Conservo a mão estendida

O peito aberto,

O ombro compreensivo

O pensamento alerta

A qualquer hora você pode chamar.
Meu carinho permanece vivo.
É que o nosso coração não muda de lugar.

Flora Figueiredo

Após a leitura, as demandas foram aparecendo sem que precisássemos de um aquecimento mais específico. O período de licença de um mês, a partir dos dias seguintes, de uma das componentes, Clarissa, suscitou algumas reflexões. Ela está se propondo a comparecer, mesmo de licença prêmio, duas vezes por semana: como tocar o trabalho na ausência da parceira, já que eles trabalham em duplas? Especificamente sobre o apoio que é feito com a equipe da farmácia, uma versão da fala deles e uma imagem criada evidenciam as dificuldades que, a pessoa que sairá de licença e sua parceira, têm enfrentado: “A instituição é madrasta e nós somos os coitadinhos”; “Um grupo mamando numa ‘tetona’ e sempre carente, reclamando”.

Essa demanda por saber “como tocar o trabalho na ausência do parceiro” se manifesta noutro relato acontecido, onde um dos colegas estava conduzindo o trabalho e sua parceira chegou depois. Atrapalhou? Atravessou? Conferindo o fato, o parceiro que coordenava afirmou que, ao contrário, ela ampliou e enriqueceu a discussão.

Outras falas sobre o mesmo tema: “é muito pesado tocar os grupos sozinho. Dividir com o parceiro alivia”; “é um trabalho novo, estamos aprendendo. Temos características diferentes, que se complementam”; “não estamos largando a ‘teta’ de Clarissa”.

Pergunto então: “O que é que Clarissa tem que não queremos soltar?”.

Respostas: “tranqüilidade”; “tabuinha de salvação que ela trás quando o barco está afundando”; “olhar ampliado, global e não focado demais”; “sabe fazer leituras do grupo quando ele patina”; “tem instrumento, propostas”; “visão do todo”; “trás o que o grupo coloca ligado ao propósito do trabalho”; “cumplicidade”; “esmiúça o caso, o assunto, facilitando o trabalho”; “foco, estrutura. Encaminha a situação. Resolutividade”; “topa tudo. Gosto muito de trabalhar com ela. Organiza, estrutura previamente, combina antes. Trás o lúdico, brinca com as situações”; “sensibilidade, sabe escutar, meiguice para não embrutecer, coragem de refletir, de se expor”.

Frente a esse levantamento de boas características do papel de apoiador, ligado no fato de terem dito tratar-se de um novo papel e buscando o caminho da autonomia do grupo, pergunto novamente: “O que é que cada um de vocês precisaria desenvolver, caso venham a coordenar um grupo desses, sozinhos?”

Respostas: “Ouvir mais, não ficar dando respostas. Confiar mais no grupo. O grupo vai até onde dá. Desenvolver mais a ferramenta do psicodrama”; “desenvolver a habilidade para a leitura das dinâmicas que acontecem. Contextualizar a fala das pessoas”; “capacidade de fazer o grupo caminhar no trabalho. Saber aquecer para o começo do trabalho. O excesso de objetividade pode atrapalhar nesse momento”; “não tomar para mim o ‘tem que dar certo’”.

Nova pergunta colocada: “O que fazer para desenvolver o que está faltando?”

Respostas: “necessito de um trabalho comigo mesma. Por outro lado, mais prática, pois como é novo, necessito fazer para aprender”; “também preciso aprender mais fazendo, com o outro e avaliando, com supervisão. Preciso aprender a respirar¹⁰³ e sair da linha de fogo, sair de cena e me colocar, por alguns momentos, nos bastidores. Trabalhar em dupla facilita para que isso ocorra. Também saber aquecer, não entrar de ‘supetão’”; “na prática”; “na prática, experimentando duplas diferentes e com tempo para avaliar”.

A reflexão em seguida, feita por todos nós, é decorrente dessas falas anteriores: “As coisas caem no nosso colo e a gente sai fazendo. O apoiador, desse modo, vira um ‘fazedor’, um carregador.” (Começam a cantar lelê, lelê, lelêlêlêlê, brincando com a música que retrata o andar dos escravos). Concluem que é melhor que Clarissa não venha, pois é importante que desenvolvam mais o papel de apoiadores através da formação de outras duplas e que não complementem a cultura de excesso de demanda da instituição. O ritmo do hospital é de urgência, de emergência. Mas nem tudo é necessariamente urgente ou emergente.

Pedidas imagens que refletissem o trabalho que hoje fizemos, vieram:

- “Pessoas se revezando para dar conta do andar. A procissão continua.”;
- “A árvore que respira tranquila, mantendo seu ritmo.”;
- “O céu azul. Deu uma clareada. Perdi um pouco do medo.”;
- “Uma pequena estória: um casal briga e a mulher sai pelo mundo. O marido a procura e a descreve a todos. Quando ela escuta o que dela foi dito, se maravilha.”

¹⁰³ Isso tem a ver com o encontro passado e com a vinda ou não de Clarisse em sua licença.

III d – 4º encontro – 05/08/2004 (Apoiador ou herói?)

Restituímos o encontro passado para quem não estava. Para hoje, o grupo estimula Milena a trazer seu trabalho com a equipe da nutrição. Ela nos diz que “trazer é necessário, mas incomoda”.

O setor de nutrição, na verdade, está sem equipe de referência, pois optou por não ter mais esse trabalho, embora as dificuldades de relacionamento entre eles sejam muitas. Milena fazia parte da equipe de referência de lá.

Um episódio foi relatado por eles, para dar mais elementos à questão e refazer um breve histórico: uma funcionária da nutrição recebeu um auto de infração (formulário solicitando providência para punir o servidor). A então integrante Elena (pois no momento da pesquisa já não trabalhava mais nesse hospital), dessa equipe técnica, comentou com a funcionária que esse auto iria caminhar para um termo de conciliação, desautorizando, desse modo, a gerente da nutrição. Milena fazia dupla com Elena como equipe de referência da nutrição. Com a saída de Elena, a gerente de nutrição expressou o desejo de não mais continuarem com o trabalho de apoio.

Qual o ponto a focarmos nesse encontro de hoje? Propus que olhássemos, inicialmente, por duas perspectivas para o episódio historicizado: as impressões de Milena e do grupo.

Milena: “Ficou difícil para mim. Não me senti referendada por essa equipe. Estou levando isso, a sensação de que não estou dando certo, com outras equipes”.

Algumas pessoas da equipe: “Só estamos sabendo desse fato acontecido agora”.

A conversa passou a girar em torno da tensão do papel de apoiador desses grupos de referência. A equipe foi fazendo leituras do que aconteceu, tentando ajudar Milena e, ao mesmo tempo, refletindo sobre esse específico episódio, como representativo do processo de trabalho deles. A demora para se construir uma relação de confiança, por exemplo.

O fato de Milena ter dito que não se sentiu acolhida, supus, devia ter mobilizado o grupo. Retomei isso, conferindo com eles se a “cobrança” de Milena estava fazendo com que eles estivessem agora oferecendo alternativas, não só a eles mesmos, mas principalmente a ela, o que não puderam oferecer, alguns até mesmo por não saberem, quando do fato ocorrido. Confirmaram claramente que sim e avançaram na elaboração: “Milena não abriu antes porque nós não demos espaço. O tema confiança está presente nessa equipe, também.”

Milena relatou que passou a ocupar, com a saída de Elena, o lugar, inclusive físico, deixado por ela. Elena tinha uma relação difícil com essa equipe. Milena se encolheu. Passou a se sentar na mesa no canto da sala.

Compreendendo que tínhamos ali um fato analisador por meio do qual poderíamos explorar o tema emergente “dificuldade do estabelecimento de confiança entre os membros da equipe”, propus uma dramatização. Uma cena entre Milena e alguém representando a equipe. Nela, Milena toma a iniciativa de fazer o pedido de ajuda. O representante da equipe diz que ela precisa falar sobre o que está acontecendo, pois eles não sabem. Milena argumenta que não sabe se colocar.

Peço que a cena transcorra sem palavras. Eles se olham e se abraçam. Em seguida, voltando ao contexto grupal, Milena diz que agora quer falar algumas coisas. Pergunta à coordenadora da área, Nora: “Como você vê minha queda de rendimento?”. Ela lhe responde: “Você precisa me dar limite, porque se não avanço, saio pedindo mais coisas...”. Comentam, nesse momento, que Nora chegou a mandar e-mail às cinco horas da manhã, no sábado. Risos. A coordenadora, portanto, repete a fala do personagem protagônico, da cena, ao pedir ajuda ao grupo.

Dinâmica evidenciada: me sinto devendo, portanto, não peço ajuda, portanto, não falo o que não sei, portanto, me sinto só: “Será que pelo fato de estar participando desse grupo de desenvolvimento eu tenho que acertar tudo? Por isso, quando não sei alguma coisa, tenho que me conter no que falo?”. Não podemos errar. Apoiador ou herói?

III e – 5º encontro – 26/08 (A equipe de apoio precisa de apoio)

Entraram na sala relatando algo em comum: uma integrante estava com dor nas costas; outra chegando de um exame médico e, por isso, com sono, em função da medicação; outra avisou que não iria ficar porque o marido seria operado; outra também não ficaria porque faria exame médico... Parece que o grupo precisa de cuidados...

Em seguida, algumas críticas são feitas sobre a gerência de um setor e o presidente do hospital por não lidarem de uma forma mais apropriada com a vinda de uma nova funcionária. Ela tem um perfil difícil. Quatro gerentes estão querendo expulsá-la e cobram alguma atitude do RH. Além de essa funcionária trazer uma visão de saúde mental incompatível com a proposta em andamento, sua vinda foi “de um jeito político atravessado”, pois não ocorreu dentro de um planejamento: “ela caiu aqui”. Essa equipe se colocou disponível para realizar o

processo de apoio, mas a gerência do setor envolvido “se comporta querendo lavar as mãos”. Esse fato será encaminhado para uma reunião com a diretoria.

A gerente da UST também relatou um fato ocorrido, entre funcionários em sua unidade, que denotou um ambiente bastante hostil e cheio de intrigas. Chamou a atenção para a dificuldade de mudanças desse cenário.

A partir desses acontecimentos o próprio grupo começou a exercitar leituras sobre as possíveis dinâmicas que os permeavam:

- momento político: eleições municipais que se aproximam. “Nesse período, as coisas não mudam e tudo gira em torno disso. Como sobrevivermos até o final do ano?”;
- “Existem pessoas na diretoria que são nossos inimigos. Têm posturas que, além de não valorizarem, desconfiam do trabalho dessa equipe. Ficamos sem respaldo e legitimidade”.

Frente a esse quadro, pergunto a eles o que fazer:

- “Temos que discutir com o presidente. A gestão ainda não terminou. Vamos ficar esperando o tempo passar? Os trabalhos ficam num impasse, mas, até que ponto, nesse momento, dá pra mudar?”
- “Estamos numa nau sem rumo...”

Confirmam a leitura de que “vocês estão estourando” (referência aos comentários sobre os exames médicos, no início desse encontro).

- “Os funcionários estão deixando de ir às reuniões porque não estão mais acreditando na diretoria e nessa gestão”.

Há a necessidade, portanto, de se rever os papéis e, mais especificamente, o projeto referente a essa equipe, junto ao presidente:

- “Precisamos apoiá-lo, inclusive, para que ele possa ter noção do que está acontecendo. Depois da conversa avaliamos se continuamos ou não nesse trabalho e, até mesmo, no hospital”;
- “A diretoria precisa se posicionar e não ficar esperando o tempo passar”;
- “Aqui é muito difícil. Muitas vezes choramos por dentro...”. (Independente da situação atual, trabalhar num hospital de urgência e emergência é árduo, esse é o sentido).

A partir desse momento, foram se lembrando de cenas trágicas ocorridas no hospital: fratura exposta e morte; brigas na frente do paciente; a cena descrita num grupo comigo, em 2001, onde uma funcionária chega ao extremo de tirar a roupa para o presidente, da gestão

anterior, para mostrar a necessidade pelo serviço médico, até então moroso e ineficiente....
Situações limites.

– “Não queremos ficar tocando com a barriga até o final do ano. Queremos a legitimidade, o apoio para podermos continuar apoiando”.

Estratégias para a reunião com o presidente: marcar uma reunião com ele só para isso.
Não abordar outros temas.

III f – 6º encontro - 09/09 (Gota d'água e crise)

Tentei, no próprio dia, por telefone, desmarcar essa reunião por dificuldades de motivo pessoal. Pediram que não, pois estavam precisando daquele tempo/espço para pensarem em alternativas. Algo havia acontecido.

A conversa com o presidente, referida como necessária no encontro anterior, não aconteceu. Ele desmarcou e marcou para o dia seguinte a esse nosso encontro (10/10). Houve um incidente grave entre a coordenadora da área, Nora, e o presidente. Este último deu uma ordem ao engenheiro do hospital para que derrubassem uma das divisórias de uma sala localizada no espaço de gestão dela, sem consultá-la. Ela foi apenas comunicada pelo engenheiro de que a retirada iria acontecer. Indignada, tentou marcar uma reunião com o presidente. Este não pode recebê-la e disse que já havia decidido tudo com o engenheiro. Ela então lhe apresenta uma carta de demissão. Ele não aceita e a equipe, num primeiro momento, tenta reverter a situação, conversando com ela. O presidente, por telefone, pede desculpas e tenta demovê-la da decisão, dizendo que iria causar muitos problemas institucionais, políticos.

Nora, nesse nosso encontro, alega muito desrespeito e de que se trata, na verdade, de um fato a mais, entre outros que já haviam acontecido. Ele, por sua vez, alega não ter sido consultado sobre a construção daquele espaço e que Nora, nalgumas vezes, quer mandar mais que ele. Ela argumenta que não seria seu papel fazer chegar até ele aqueles encaminhamentos, mas do engenheiro... Ele pede que dois integrantes da equipe possam fazer o papel de intermediadores entre ele e ela.

Pergunto à equipe como estão se sentindo frente a isso:

– “Dor de estar perdendo Nora...”.

– “Raiva”...

– “Tristeza”...

– “Abandono”...

– “O presidente é trator mesmo... A equipe se sentiu diversas vezes desrespeitada por ele”...

O limite colocado pela coordenadora, portanto, poderia ser um limite em nome da equipe. Talvez ela estivesse cumprindo esse papel. Frente a essa possível leitura sobre a situação, exclamaram, confirmando: “Estamos nos relacionando com o presidente através da dor de Nora”.

Perguntando a Nora como essa dinâmica nela reverberava, disse que como um “*protagonismo positivo*”, pois apesar de ser um limite junto ao presidente que a equipe poderia estar colocando por meio dela, ela aceitava, pois era um limite dela. A dinâmica não pesava em seus ombros.

No instante seguinte, a equipe conclui que não queria se utilizar desse fato transcorrido para se expressar contra as posturas do presidente. Queriam construir outras alternativas. E completaram dizendo que, essa equipe, poderia estar protagonizando uma dinâmica do hospital: o fisiologismo (cena da funcionária nova), o espaço físico, a burocracia, versus as relações humanas, o apoio às equipes.

Endosse a leitura deles, lembrando o ponto que terminamos o encontro passado, quando concluímos por se reunirem com o presidente para legitimar o trabalho de apoio feito por eles. E, numa tentativa de avançar para além das constatações que até então estávamos nos deparando, perguntei: “É essa reunião de hoje? É pra que?”.

– “Ajudar Nora”.

– “Desmisturar. Nós de Nora e do presidente. Amanhã nós temos uma reunião com ele. Falaremos sobre o nosso trabalho, como havíamos combinado, ou enquanto equipe que está sofrendo com a saída de Nora?”

– “É com o presidente ou com a pessoa que tirou Nora?”

– “Devemos falar o que estamos sentindo. Se ele vai se sensibilizar ou não é outra coisa”.

Pergunto com qual papel querem conversar: com o presidente ou com a pessoa, uma vez que me pareceram querer sensibilizá-lo? Responderam prontamente que com a pessoa, para que pudessem também se colocar enquanto pessoas. Uma observação, no entanto, foi feita: “No processo de análise institucional feito nesse hospital, quem se mostrava de uma maneira fragilizada levava bordoadas”.

Ao final, disseram que gostariam de ficar mais, nesse nosso encontro. Me coloquei à disposição caso necessitassem de outro espaço antes de nosso próximo.

III g – 7º encontro - 23/09 (Fortalecimento da equipe, invasões e limites, cenas dos próximos capítulos...)

Quatro integrantes da equipe foram ao Seminário Humaniza SUS, em Brasília, onde foram apresentados trabalhos do Brasil inteiro. Noticiaram que o apresentado por eles (Apoio ao Processo de Trabalho das equipes das unidades de serviço do Hospital Municipal Dr. Mário Gatti), recebeu a menção honrosa do prêmio Davi Capistrano.

Resgatando a reunião que tiveram com o presidente, os comentários:

- “Muito bom. Crescemos enquanto equipe. Nos olhamos nos olhos, enquanto pessoas. Falamos de nossos sentimentos. Ele também se colocou de uma forma diferente”;
- “A sensação é de libertação. Existe o desejo de que Nora fique, mas também há a liberdade para ela tomar sua decisão”;
- “Nossa equipe e o presidente puderam olhar por perspectivas diferentes sobre o hospital, pudemos trocar”;
- “Foi humano. Dificuldades de ambos os lados foram colocadas. No começo ele estava duro, mas houve acolhimento de ambos os lados”;
- “O maior ganho foi nosso. Ele conseguiu nos ver enquanto equipe”;
- “Ficamos um tempo depois que ele saiu olhando para os nossos limites, nosso processo de trabalho. Saímos fortalecidos”;

Entre Nora e o presidente a relação continua tensa, difícil. A pedido da secretária municipal de saúde, Nora continua até as eleições: “Estou cumprindo contrato”.

Pergunto se continuamos com esse tema ou não e indiretamente a equipe responde que sim, pois os comentários ainda são referentes a ele:

- “Abrimos mão de que Nora fique, em respeito a ela”;
- “Não tinha expectativa de que o presidente mudasse, apesar da reunião ter sido boa. Mas fiquei com a expectativa da reunião entre ele e ela, que não aconteceu. É uma pendência”;
- “Por outro lado, a raiva que Nora está demonstrando, aqui na reunião, no cotidiano não se manifesta. Lá, vejo outra Nora”;
- Nora: “Fico assim ao tocar no tema” ;

- “Ainda fica estranho...”;
- “Eu não conseguiria viver essa divisão...”;
- “Estamos sendo inconvenientes, Nora?”;
- Nora: “Não. Até me ajuda a me localizar”.

O grupo tenta remover ou tirar um pouco da “dureza” de Nora. Peço que façam imagens da relação entre ela e o presidente:

- “Dois guerreiros com um escudo na mão, que impede de um ver o outro, e uma espada que fere”;
- “Uma propaganda antiga: duas crianças brigando pelo biscoito – ‘Mamãe disse que nos amássemos e não que nos amassemos’”;
- “Uma foice de cortar arroz e a música: tô nem aí, tô nem aí...”;
- “Os dois caminhando na mesma direção, embora separados e em paralelo”;
- Nora: “Várias mãos estão se procurando, mas não conseguem se acertar... confusas e sem solução...”;

Exploro um pouco mais a imagem trazida por Nora, escolhida pelo grupo, juntando com as outras. A equipe diz que os dois não estão conseguindo se olhar de outra forma e que Nora está muito na defensiva. Nesse momento, uma emoção mais forte aflora em Regina, através de lágrimas. Ela prefere que outras pessoas continuem falando para que ela retome depois.

- “Ele (presidente) pode estar em momento diferente, por isso ainda não veio, mas não significa que não queira vir” (frente ao argumento de que ele tem desmarcado vários encontros entre ele e Nora e que, por isso, não estaria priorizando essa relação com ela);
- (Regina) “Eu senti dor nas mãos”... (durante as imagens, Nora havia se incomodado com o modo como essa integrante ficou esfregando as mãos, fato esse que fez com que eu pedisse que a integrante potencializasse os movimentos, para melhor entrarmos em contato com o que o gesto estava explicitando) ... “só via as minhas mãos. Fiquei muito emocionada porque minha filha tem uma alergia há cinco anos. Sei que pele tem a ver com limite. E eu me invado, me culpo... limite... invasão... pode ter a ver com esse tema. Essa confusão de separação e simbiose entre eu e minha filha...Acho que tenho que fazer essa separação dentro de mim”;

– Nora: “Essa imagem do guerreiro... me sinto invadida pela proximidade com ele (presidente). Me sinto usada. Não estou a fim de compreendê-lo agora. É meu limite, embora tenha afeto...”;

Perguntei à integrante que se emocionou, Regina, o que é que ela tinha achado da compreensão de Nora sobre o que ela tinha dito:

– “Ela entendeu pelo oposto”;

– Nora: “Talvez seja desse modo que eu esteja dando conta nesse momento...”;

– Clarissa: “Estive olhando um show do Chico César, num grande ginásio... todo mundo dançando e eu me afastei, fui olhar lá de cima...é assim que faço atualmente quando estou muito ferida: olhar de fora...não dá para dizer que foram quatro anos jogados fora”.

Comentamos que esse ciclo-tema ainda não se fechou. Cenas dos próximos capítulos....

III h – 8º encontro – 07/10 (O que será que será?)

Pela primeira vez, Nora não compareceu.

Enquanto esperávamos a chegada de todos, um dos membros da equipe deu a notícia de que fez uma visita ao hospital, para apresentá-lo a estudantes de psicologia, e se surpreendeu com a “vida pulsando” através das cenas presenciadas: contadores de estória, músicos e etc., pelos corredores e quartos.

Perguntei se precisávamos de algum tipo de aquecimento específico para iniciarmos o trabalho:

– “Temos que esfriar, hoje, e não nos aquecermos...”;

– “Eu também. Vou sair de licença e estou correndo para deixar tudo em ordem.”;

– “Nora vai sair de férias dia quinze de novembro e não volta mais. Como será nosso futuro? Agora que terminou o primeiro turno das eleições e o governo atual não foi reeleito, o que será de nossa equipe? Penso que temos que ter estratégias para manter esse trabalho, essa equipe. Isso me dá ansiedade...”;

– “Formamos um grupo tão bom que não quero nem pensar...”;

– “Depois de domingo (dia do primeiro turno) a ansiedade ficou maior...”;

– “Também saio de licença e talvez não trabalhe mais com Nora...Também fica uma dúvida quanto a essa mudança de governo”;

– “Estou confusa. É muita coisa que está acontecendo. É um trabalho consistente, o nosso. Como vai ficar?”;

– “Não estou pensando na desestruturação de equipe ainda não. Não estou nem enxergando fora daqui”;

– “Foi nessa administração atual que aconteceram muitas as mudanças” (mudanças de equipe, de coordenação, etc.);

– “Por ser uma área estratégica, quem vem pode querer mudança. Minha preocupação é de nos estruturamos para defendermos nossa proposta”;

Pergunto se a colocação acima é de consenso na equipe, se essa necessidade é reconhecida como de todos.

– “Ao menos para a gente essa estruturação pode valer, para sistematizarmos o que fazemos. Não tenho muita expectativa de que sejamos ouvidos. Podem derrubar essas divisórias e mudar todo o ambiente, por exemplo”;

– “A administração que entra sempre acha que não presta o que foi feito”;

– “Quem fica? Quem fica mais suscetível para sair? Quem é do partido, por exemplo.”

Pergunto: “Para além dessa constatação, o que fazer com isso?”

– “Se abrirem um processo de transição, podemos apresentar nosso trabalho”;

– “Antes disso, Nora saindo, podemos ficar pendurados na diretoria. Se propusermos alguma coisa, ficaríamos mais protegidos. Se o presidente considera esse trabalho importante, precisamos propor alguém como coordenador. Sugiro Cinira, por ter mais experiência”;

Cinira – “Acho que não, por minha estória com o presidente”;

– “Não consigo pensar em alguém por causa do tempo que resta a partir da saída de Nora (um mês). Mas acho que ter alguém poderia ser importante.”;

– “Se o novo governo te convidar (referindo-se a Cinira) será ótimo. Se fosse eu no teu lugar, não ficaria tranqüila de assumir no final dessa gestão. Temos um trabalho e temos coisas a experimentar. Tivemos uma reunião, todos, com o ministério, que foi muito bom. Apresentamos o nosso trabalho e o retorno foi muito bom. Nos disseram que o que apresentamos bate com o que viram pelo hospital, na cara das pessoas.”;

– “Concordo com a fala anterior, mas, sinto falta de me reportar, ou reportar algumas situações, a alguém”;

- “Também ficamos sem coordenador da área no governo anterior e tínhamos a quem nos reportar. Podemos ter alguém como referência, desde que combinemos com o presidente”;
- “Me sinto ainda deslocada, aqui no RH, porque não tenho a formação para esses trabalhos com grupo. Para o trabalho de apoio, especificamente.” (Fala de Milena, a mesma protagonista do IV encontro, que dizia se sentir deslocada).
- “Se vier uma sugestão de alguém do presidente, podemos considerar...”;

Identificando que a última fala não deu continuidade a anterior, que, por sua vez, também “quebrou” o discurso que estava sendo construído, proponho que nos detenhamos sobre o fato, conferindo com Milena se ela está necessitando de novos retornos, agora mais especificamente sobre seu papel de apoiadora. Ela confirma que sim e relata que trás uma questão pessoal do outro espaço de trabalho, que teve que abandonar por motivo de saúde. Ainda não se sente livre de um processo de depressão, que a deixa muito insegura e recolhida. Respostas da equipe:

- “Acho tranquilo trabalhar com você. Fico confortável, gosto e confio. Mas tem algo que me pega! Acho que você não se identificou com esse trabalho e não diz, não diz que não quer. Será que falar que não quer vai passar atestado de incompetência?”;
- “Concordo que talvez você não se identifique com os trabalhos de apoio e goste muito mais de outros”;
- “Acho que você poderia valorizar mais outras coisas que está fazendo.”

E novamente nos deparamos com o excesso de demanda: fazemos muito e não nos sentimos no direito de escolher...

- “Você está tocando a creche dos funcionários e está muito legal. É mérito seu.”

Possível leitura, feita com o grupo: a ruptura que Milena viveu noutra trabalho e a fragilidade que está sentindo (além das questões individuais que relata), é um reflexo, ou reflete, o que essa mudança em curso, que estamos abordando, no encontro de hoje, provoca. Será que daremos conta?

Retomando o caminho que trilhávamos, proponho um encaminhamento, face ao que construímos: “quem se responsabiliza pela estruturação do trabalho e prazos?”. Algumas reflexões, a partir disso, ainda se dão:

- “Temos dificuldades de encerrar alguns grupos, talvez por vontade de que continuem...”;

- “Será que não estaremos abortando, caso finalizemos, por ser fora de hora? Mas, pego demanda nova ou não?”;
- “Por isso não estamos conseguindo encaminhar mais concretamente esse momento. Está tudo muito esquizofrênico... na hora que brota tenho que cortar?”;
- “Mas, senão colocamos limites, alguém, ou a situação, vai colocar.”

Digo então que talvez o grupo precise estabelecer prioridades, entre se organizar e defender esse espaço ou dar continuidade, andamento às tarefas. Uso uma analogia com a idéia de cuidarmos, organizarmos a casa para receber novos integrantes, passando a mensagem de que vale a pena manter o que está sendo feito. Alguém complementa que, caso estivermos parados, apenas esperando para receber quem chega, não mostraremos o processo em andamento, mas apenas finalizado. Frente a isso, proponho novo encaminhamento, baseado na atitude de discernirmos entre o que é necessário encerrar, e ser estruturado, e o que se mantém. Combinamos que trariam como tarefa, esse procedimento encaminhado, no nosso próximo encontro.

III i – AVALIAÇÃO APÓS OITO ENCONTROS

Não somente por se tratar de uma pesquisa, onde se cuida com mais afinco de retratar, no caso, a produção grupal, mas também para realizar possíveis ajustes frente ao projeto em andamento, apresentei o registro escrito feito por mim desses últimos encontros e elaborei este pequeno questionário abaixo transcrito. O material foi entregue a eles, responderam por e-mail (as respostas encontram-se também descritas) e no nosso encontro posterior, como veremos, comentamos a avaliação feita. Dois integrantes não responderam por escrito, Mara e Lucia. Esta última, gerente da Administração de Pessoal, pouco participou dos encontros em que veio (faltou muitos deles) e muitas vezes saiu no meio desse nosso trabalho requisitada por pessoas de sua equipe, apesar de algumas tentativas iniciais do grupo no sentido de que estivesse mais presente. Com o seu não envolvimento, o grupo desistiu de trazê-la e, algum tempo depois dessa pesquisa, ela saiu do hospital.

Questionário:

- Você concorda com o relato dos encontros feito até o momento? Acrescentaria algo?

– As expectativas que foram explicitadas para com esse trabalho estão sendo contempladas? Caso não, você tem idéia do porquê? Tem alguma sugestão de como podemos atingi-las?

Respostas:

Caro Luiz,

Boa tarde

Respondendo ao solicitado, em relação ao primeiro quesito, tem uma alteração no 2º encontro onde está a expressão "educação e saúde " é "Projeto Arte Cultura e Lazer".¹⁰⁴

Em relação ao segundo quesito sinto que o trabalho que estamos realizando está acima das minhas expectativas. Sei que quando optamos pela linha de trabalho de equipe de referência nós não tínhamos claro a profundidade desta escolha. A supervisão ajuda a me desmisturar das pessoas as quais eu apoio e o grupo com o qual eu trabalho. Neste movimento eu consigo olhar as demandas de diversos lugares, ou pontos de vista, facilitando na maioria das vezes esse caminhar também das pessoas que estão recebendo o apoio.

Essa possibilidade de não se misturar e portanto estar livre para sair de cena também ampliou a minha visão sobre o processo de trabalho em um hospital que atende "urgência". Senti bem a questão do papel de herói, a violência das relações e como isso interfere na desumanização nas unidades, no sofrimento psíquico dos servidores na má qualidade do atendimento na assistência.

Estou satisfeita. Agradeço a oportunidade.

Bom dia Luiz

Respondendo sua solicitação, concordo com os relatos.

As minhas expectativas foram mais do que alcançadas.

Para mim foi uma experiência gratificante, vivenciando novas experiências, adquirindo segurança principalmente nas ações de apoio que são atividades inteiramente novas. Como facilitadora em atividades grupais essa experiência me ajudou a ver que mesmo as pessoas com bastante experiência nessas atividades também tinham dificuldades como eu iniciante.

Sinto que o seu jeito de conduzir o grupo me passa muita tranquilidade.

Um abraço - Cinira

¹⁰⁴ A alteração foi posteriormente feita.

Luiz, olá!!

Li o texto e concordo com ele. Não acrescentaria nada. Acho também que as expectativas que colocamos desde o início foram contempladas, mais do que isto, foram superadas, na medida em que para mim que tive toda aquela situação com o "presidente" me ajudou a processá-la, me vendo, a ele e à equipe.

Um beijo da Nora

Bom dia, Luiz

Concordo com os relatos feitos.

Minhas expectativas foram atingidas. Creio que as reuniões têm sido um espaço importante de confiança no grupo, onde há troca de experiências, condução e compartilhamento das dificuldades encontradas. A oportunidade destes momentos de reflexão da equipe ajudam a consolidar, clarear e encontrar caminhos que possam ser mais gratificantes profissionalmente e causar menos sofrimentos à equipe. Estes encontros me ajudam a fortalecer, refletir as minhas relações e direcionamento na condução dos meus trabalhos.

Considero essencial a continuidade deste espaço e a sua direção no mesmo.

Abraços, Rojério.

Olá, Luiz

Concordo plenamente com os relatos dos encontros.

Quanto às expectativas formuladas no nosso primeiro encontro, penso que o grupo não teve tempo para estabelecer um ritmo e frequência nos encontros que possibilitasse o espaço de troca e compartilhamento que tanto precisamos.

É uma frase meio esquisita mas vou arriscar: tem sido bom, mas seria muito melhor se tivéssemos começado antes. Quando começamos, coisas agudas estouraram e não tivemos tempo ainda de digerir e "aproveitar" as reflexões possíveis. Sinto que a situação está tão difícil que muitas vezes ficamos na dúvida se é melhor expor ou se recolher para não sofrer demais.

É muito parecido com o que vem acontecendo nos grupos que apoiamos...

"... não deixe de vir; mas se eu não estiver, saiba que não tem nada a ver com você. E mesmo que eu não esteja, serei consolada por saber que você veio..."

Mais uma vez, esta fase vai passar!

Enquanto isso, que possamos estar desejando transformar nossos corações em corações sábios!

Um abraço, Andréia

1. Concordo, valorizo esse espaço e gostaria da sua continuidade.

2. Acho que se trata de um processo e estamos caminhando ainda. Portanto, acho que as expectativas estão caminhando de acordo com a abertura e investimento de cada um nesse espaço. Penso que ele só ocorre com o nosso investimento, explicitações, exposição. Para mim foi um espaço muito importante para trabalhar questões subjetivas implicadas diretamente na prática e conhecer as questões do grupo, me entender nos entraves do dia a dia. Outro fator facilitador desse trabalho no meu dia a dia é o fato de eu pertencer à rotina diária de outro grupo, contudo tendo relações de trabalho no trabalho do grupo do desenvolvimento e a partir desse espaço conhecer melhor como as questões eram sentidas por eles e o que refletia na prática.

Também, dessa experiência pude trabalhar algumas questões com o meu grupo na UST do qual tenho a responsabilidade de ser a gerente. Um abraço, Sônia.

Luiz,

Não tenho alterações a fazer e concordo com as descrições feitas.

Tenho um olhar um pouco mais fragilizado neste momento para me posicionar, pois venho enfrentando um processo de desgaste físico e mental que no final de quatro anos de batalha (dois em Sampa, dois no HMMG), sinto que minha bateria está arriada e qualquer alteração mexe muito. Acredito que as expectativas foram trabalhadas, bem conduzidas, mas, sem dúvida, o processo de trabalho do HMMG nos pressiona muito, exige muito.

Foi difícil eu aceitar uma licença para tratamento de saúde, pois estive muito pior anteriormente e procurei não transpassar. Agora me esforço para aproveitar estes momentos e ganhar forças para retornar em 2005 na prefeitura de São Paulo. Preciso voltar para negociar novo comissionamento, mas certamente deverá ser outro local onde minha contribuição seja mais adequada.

Foi um grande prazer conhecê-lo, participar da supervisão com suas análises e espero encontrá-lo mais vezes. Beijos, Milena.

Concordo. Acrescentaria uma fala minha (ou a idéia dela), no VII encontro: Está escrito: “Perguntei à integrante que se emocionou o que é que ela tinha achado da compreensão de Nora sobre o que tinha dito: ‘Ela entendeu pelo oposto.’”

Eu acrescentaria: Eu quis dizer que mais valia a separação interna do que a externa.¹⁰⁵

Acredito que as expectativas estão sendo contempladas. A gente tem conseguido “olhar para dentro e para fora”. Tem sido muito importante e legal.

Obs: Luiz, desculpe a petulância, mas acho que é legal dizer que tive dificuldade de ler com pessoa A,B,C... Acho que fica mais fácil para mim, se você nos desse nomes fictícios¹⁰⁶.

Regina

III j – 9º encontro – 28/10 (Grupo COM procura limites).

Depois das respostas individuais sobre a avaliação dos oito encontros, iniciamos esse fazendo uma reflexão conjunta sobre as questões propostas.

– “Eu não tinha a expectativa, com esse trabalho, de mudar o contexto geral onde atuamos. Mas quanto ao nosso grupo, nos ajudou a nos fortalecer. Esse espaço ajudou a enfrentar esse contexto geral”;

– “Esse espaço é fundamental para continuarmos. Deveríamos ter começado antes...”.

– “No trabalho anterior, o administrativo estava misturado com a supervisão. Agora não”.

– “Antes nosso trabalho estava mais nebuloso. Tínhamos clareza em termos de estrutura (campo). O núcleo de cada projeto necessitava intercambiar. Éramos sugados, enquanto núcleo. Entramos e não conseguimos sair. Conseguimos aprofundar no campo, na questão relacional”;

– “Esse espaço é interessante para abarcar o subjetivo”;

¹⁰⁵ Esse acréscimo foi feito por Regina posteriormente ao VII encontro realizado, nesta etapa da avaliação e, por isso mesmo não cabendo alteração no relato original.

¹⁰⁶ No relato inicialmente feito e entregue a eles eu substitui os nomes por letras. Como pudemos ver, a sugestão de Regina foi acatada nesta forma final.

– “Poder olhar as situações por diversos ângulos, como se estivéssemos em cima do morro e pudéssemos ver com amplitude”.

Conversamos um pouco mais sobre as expectativas da Andréia, que foi um pouco diferente. Ela frisou que seria bom se tivéssemos começado antes.

Relembro que ficamos de conversar hoje sobre o discernimento entre as atividades/procedimentos que terminam e as que ainda tem andamento. As que terminam precisam ser estruturadas/registradas para serem apresentadas dentro da proposta de continuidade dos trabalhos que esse grupo vem desenvolvendo.

– “Quanto a isso ainda estamos patinando. Estou me sentindo prensado”;

– “Eu estava com a agenda livre ontem, mas as demandas estão chegando e não consigo dar conta. Chegam funcionários sofrendo muito, em crise, chorando, brigando. No fim da administração, temos muita intolerância, cansaço. Além do mais, a direção do hospital não está fechando processos, mas sim abrindo, o que é uma incoerência”;

– “Com essa demanda não estamos conseguindo dar conta dos relatórios (relatórios para a fase de transição, de 2001 até aqui, 2004). Não temos autonomia para interferir nisso, o que mexe com o ânimo dessa equipe.”

Observo que o grupo voltou a falar de seu sofrimento, do momento esquizofrênico entre fechar e abrir. Fechamento compete com novas demandas e o resultado é o excesso de trabalho.

– “Sempre foi assim. A diferença desse momento é que não estamos criando condições para que isso aconteça. Eu tenho que fechar a loja, mas não para de entrar freguês. Ainda está chegando mercadoria nova.”

Foi dado um exemplo onde estão lidando com um Termo de Ajuste de Conduta (registro sobre o conflito, delito ou infração do funcionário). Vai servir para “um tribunal de pequenas causas”, dentro do hospital. O trabalho do apoio também tem a função de fazer a mediação entre os envolvidos, antes de se chegar à elaboração desse termo. Ex: não pode gritar com o usuário. Durante a escuta das partes envolvidas, se estabelece o compromisso.

– “Antes ajudávamos a explicitar o conflito. Às vezes trabalho o conflito, às vezes não é possível. Noutras, trabalho o papel profissional. Noutras, trabalho o papel de cada um. Nessa

Junta¹⁰⁷, agora, se não der certo o acordo, a junta propõe o compromisso? Eu, enquanto técnica de RH, proponho punições? Ou é o gerente? Tenho dúvidas....”

Pergunto se esse tema, que é mais específico, seria para esse nosso momento ou não.

– “Não. É para a reunião de equipe técnica.”

– “Não. É para outro espaço. Até porque precisamos fazer uma vez, esse novo papel, para depois reavaliar.”

– “É para outro espaço.”

– “As férias, as licenças prêmios também tem sobrecarregado. Talvez poderíamos pensar, como alternativa, em tirar um tempo do trabalho daqui para ficarmos em casa fazendo os relatórios.”

– “E os vazios aqui? Faríamos escala?”.

– “A diferença da demanda hoje é que as pessoas que chegam invadem a casa.”

Pergunto: a que se deve?

– “Acho que por ansiedade nossa. Arreganhamos a porta e aí as pessoas não respeitam.”

– “Nosso tempo hoje é mais curto.”

– “Os gerentes estão mais agressivos. Fica difícil apoiar assim.”

Proponho que cada um se coloque no lugar de um gerente, buscando o apoio dessa equipe.

– “Reprodução de uma cena que me aconteceu no estacionamento: encontro um gerente e ele me diz ‘Não agüento mais. Não quero aquele funcionário (chuta o próprio carro)... vou sair de férias... ele que vá tratar com o gerente de outra área para ver onde fica... .’”

– “Sou uma gerente que, chorando, venho contar da crise de minha área. As mães das crianças (usuários) estão brigando com os funcionários. Não sei como lidar com isso... . Nós, da equipe, construímos estratégias para ela poder lidar com isso. Esse é o dia-a-dia desse hospital.”

Aproveitando a imagem trazida no começo do encontro, ao avaliarem que esse nosso trabalho de apoio a essa equipe permitia ver “de cima do morro”, por outras perspectivas,

¹⁰⁷ Organizada para dar conta da parte burocrática dos conflitos surgidos, tendo como instrumento o Termo de Ajuste de Conduta, por exemplo.

propus que “olhassem de cima” e se vissem, bem como a esses gerentes representantes dos pedidos que chegam.

– “Somos catadores de merda (risos). Somos o Grupo COM (Catadores Oficiais de Merda)”.

– “Sinto mais respeito por alguém que vem. Quando não tenho respeito, de onde tiro forças?”.

– “Quando estou limpando a casa e invadem, não tenho vontade de fazer nada. Não tenho disponibilidade”.

– “Com esses sentimentos, o risco é sair sancionando. Até agora acolhemos....”

– “Acolher uma equipe quando eles trazem coisas boas também é mais fácil. Quando é só problema é mais difícil. Nesse momento, não estamos dando conta de ser só Grupo COM.”

– “O apoio é só ‘catar a meleca’? Ser saco de pancada? Depósito? Não estão com expectativas de construção. Muitos vêm despejar, resolver para eles. Vira inoperância”.

– “Não estamos sendo respeitados. Ajudamos e muitas vezes não aparecemos quando o fruto aparece”.

Pergunto, frente a isso, o que é necessário que façam?

– “Estratégia de sobrevivência: ficarmos atentos uns com os outros, nos cuidando, nos acolhendo”.

– “Saber colocar limite de uma forma respeitosa. Delegar a quem de direito (diretoria, por exemplo), pois trazem algumas coisas quando já estourou. Escancaramos a casa demais”.

– “Às vezes, poder acolher ‘na varanda’ e depois encaminhar.” (Obs: analogia com atender alguém num espaço menos invasivo de uma casa.)

– “Percebermos o limite do envolvimento ao fazermos o apoio, nesse momento”

– “Quando começamos, dissemos: ‘somos o apoio’ e escancaramos. A porta está escancarada. Temos que fechar, nalguns momentos, para sofrer menos”.

– “O contexto hoje é outro.”

Relembro que, nosso próximo encontro, pelas datas dadas, será o último com a coordenadora presente. Ela está saindo de férias e vai ficar até o dia 20 de dezembro. Pode não voltar mais à equipe, ou que retorne não mais como coordenadora. Um dos integrantes se emociona e chora, dizendo que vai sentir muita falta dela.

III k – 10^o encontro – 11/11 (definições, novas avaliações e separações: constatação de uma experiência construída)

Inicialmente são trazidas notícias sobre a transição, sobre possíveis pessoas ocupando determinados cargos, etc. Num segundo momento, quando checo com eles sobre temas para esse nosso encontro, dizem:

– “O tempo está passando muito rápido...”.

– “Regina e Clarisse estão assumindo o papel de coordenadoras até o dia 20”.

– Clarisse: “Eu me senti pressionada. Alguém tem que ir, Regina e eu estamos indo...”.

– Regina: “Eu também. Não gostaria de substituir. Ir na reunião eu dou conta. Ter alguém como referência é importante, dá segurança. A diretoria parou de demandar coisas, isso facilita!”.

– “Também estou arrumando as coisas...”.

– “Essa semana acumulou a demanda...”.

– “Estou fechando os relatórios ... diminuí a procura por apoio. Me tranqüilizou a entrada das duas para substituir, porque assim não vem ninguém de fora. Elas se entendem bem.”

– Nora: “Tivemos uma reunião segunda feira que foi muito difícil. O presidente tranqüilizou dizendo que vai se empenhar para que a composição da equipe e o trabalho continuem. Acho que o trabalho para as duas que ficam no meu lugar não será pesado. Existe uma autonomia na equipe. Está diferente do começo, das duas primeiras férias que tirei. Tem uma relação de confiança entre as pessoas. Sobre o que vai acontecer comigo ainda não sei, vamos aguardar...”.

– “Estou com dor nas costas e ombros. No ano passado, na mesma época, tive isso. Estou responsável pelos estágios da enfermagem no hospital. É um momento de muito trabalho. Esse assunto da saída da Nora está difícil. Está na hora de virar essa página. Me entristece”.

– “A UST está fechando para balanço, mas o atendimento não para. Tenho saído cansada. A equipe tem ajudado muito. Eles estão sentindo muito a saída da Nora. Perguntam também se vou sair ou ficar. Eu gostaria de ficar... é um cargo de confiança, vai depender de quem entrar”.

Comento que nosso trabalho, até aqui, ficou bastante concentrado nessa equipe, nos seus sentimentos, sensações e inter-relações, havendo pouca necessidade de uma supervisão mais

específica sobre atendimentos desse grupo junto a outras equipes, o que era também uma encomenda que fizeram.

– “O fortalecimento da equipe foi o principal. Isso repercutiu no nosso trabalho com os grupos”.

– “Isso foi tema no Centro Cirúrgico. O fato deles conseguirem conversar, terem mais confiança um com o outro, facilitou muito o trabalho deles. Tem uma participação nossa lá importante, embora fique imperceptível, não tão concreto. É um trabalho com as diferenças. Gostariam de ampliar o nosso trabalho. Querem se conhecer mais entre eles. Dizem que com o uniforme fica estranho, impessoal.”

– “Alguém do Centro Cirúrgico disse: ‘Vocês viram como a nossa coordenadora participa, conversa e fica diferente depois que participa do grupo?’. Ou seja, um produto do nosso apoio se plasma na mudança que a coordenadora tem tido, o quanto podemos contar mais com ela, deixando de ser tão punitiva”.

– “Reclamávamos entre nós que não tínhamos tempo para discutir os casos, mas, à medida que nos afinamos conseguimos discutir os casos no dia-a-dia”.

– Mara, Coordenadora do Arte e Cultura: “Pelo novo organograma, que pode vir com a mudança de governo, se eu ficar de fora dessa equipe vou sentir muito de perder essas reuniões e a própria equipe. Ganhei muito”.

Coloco que o grupo está falando de dois temas, a transição e a avaliação do nosso trabalho. Como temos apenas mais dois encontros, o que imaginam sobre como podemos melhor encaminhar?

– “Pra mim seria manter como estamos fazendo. Os apoios com as outras equipes acho que estamos dando conta. Descobri que, nesse espaço, aprofundei o apoio que fazemos com os grupos. Descobrimos uma forma de fazer apoio muito mais valiosa, densa. Não é nem de perto o apoio que eu pensava em fazer com as equipes”.

– “Quando você (Luiz) diz que não trazemos os casos aqui, entendo que é o mesmo que vivemos no Centro Cirúrgico. Esse espaço clareia o que é o apoio. A crise da Nora, esse processo, me deu clareza de que quero ficar no hospital. Quem come a carne rói o osso. Clareza do nosso papel”.

– Nora: “Quando você assume que não vai fazer só a parte mole, o desprendimento e a disponibilidade é maior”.

– Rogério: “Concordo que esse espaço é fundamental para trocar idéias, reflexões sobre nosso papel. Nosso apoio veio crescendo. Esse espaço ajudou a refletir sobre o porque estávamos apanhando, ajudou a definir o papel”.

– Clarissa: “Teve outro ganho que foi a ‘misturança’. O que é nosso e o que é do outro. O auge dessa crise foi a saída da Nora. Teve horas que nos misturamos com o sentimento dela ou do presidente. Ficou esquizofrênico, mas nos desmisturamos”.

– Regina: “Aprendemos a fazer isso com outras situações no dia-a-dia de nosso trabalho. Levamos essa experiência para lá”.

– Clarisse: “Na supervisão passada, o exemplo da invasão, aprendi a dar apoio e também colocar limite, diferenciar o que é meu e o que é do outro”.

Andréia conta sobre a aproximação de uma gerente com uma pessoa dessa equipe em função do apoio feito.

Pergunto se, além do apoio, teve influência em outros trabalhos.

– Clarisse: “No estágio sim, bastante. Facilitou clarear papéis.”

– Mara: “Tenho dificuldade em clarear mais as coisas. Esse espaço tem ajudado a clarear no arte e cultura, no conselho que participo.”

– Andréia: “Não tocamos hoje nisso, mas acho que vai ficar por isso mesmo... a Milena está doente e de licença. Não podemos mais fazer nada... não sei se ela volta. Quem faz alguma coisa nesse sentido? Não sabemos o que fazer!! Conseguimos ir na casa dela. Como fica isso?”

– Nora: “Ela quer ficar em Campinas, mas não quer ficar no hospital. Quer ficar num Centro de Saúde. Conversamos sobre a situação funcional. Ela precisa conversar sobre isso em São Paulo”.

– Sônia, coordenadora da UST: “São coisas diferentes. A doença dela e a situação funcional. Independente de uma coisa ou outra, uma visita à casa dela seria legal e ajudaria. Ela se cobra muito.”

– Andréia, comentando sobre as observações feitas a partir da sua fala: “Ter esse retorno de que é isso foi bom”.

Antes de finalizarmos, pergunto se alguém ainda quer dizer algo sobre a saída de Nora.

– Nora: “Se eu puder escolher, escolho trabalhar aqui”.

Parece que não dá ainda para pensarmos em despedida.

III I – 11º encontro – 25/11 (ápice da transição: desgaste e busca de alternativas)

O grupo inicia me fazendo uma nova encomenda: a de que nos reunamos, no final do próximo mês, nos últimos dias de trabalho do ano, para que os auxiliem a avaliarem o trabalho por eles desenvolvido nesses quatro anos. Para que realizemos um ritual de passagem. Com meu aceite e combinações feitas, passamos aos temas de hoje.

– Regina: “Estou um trapo. Desde que Nora saiu. Peguei uma demanda que desconheço e não gosto. É muita coisa. Continuamos com duas demandas. A que já existia (como apoiadora dos grupos que já fazíamos) e a da Nora. A função hoje do coordenador é funcionar como se fosse uma máquina que entra tirando o mato. Não é o jardim que eu achava que iria plantar. Tem que arrancar o mato antes, mas eu não gostaria que fosse eu”.

– Clarissa (outra coordenadora substituta): “Eu também. Não me enquadro nessa situação. Não consegui ficar na última reunião que fui. Foi solicitado um relatório que muda o tempo todo. Tem coisas que não acredito! As relações são muito violentas. Na lavanderia, um jogou o carrinho de roupa na outra. Nessa conjuntura, está muito violento”.

– “Quando começamos a trabalhar aqui, abriu-se um espaço. Só houve dois vasos que colocamos lá fora que sobreviveram. A terra está dura. A idéia de que ‘tem um jardim no meu trabalho’, que foi muito empolgante no começo, com muitas mudas plantadas, não vingou. Tinha esperança... Esse lugar é muito difícil. Comentaram que não estou sorrindo mais. Que eu não era assim. Não sei se tenho vontade mais de ficar”.

– Rogério: “Tenho pensado sobre minha atuação... tem acontecido coisas que se repetem a quatro anos. Você quer fazer um trabalho a longo prazo mas é frustrante. Tenho vindo me arrastando trabalhar...”

– Clarissa (está de licença mas veio participar): “Sou a única que estou vindo passear”.

Pergunto a ela se a vontade de vir passear se deve à vontade de reencontrar as pessoas e ela afirma que sim.

– Mara: “Também estou cansada. Sinto falta da Elena. Andaram acontecendo fatos desagradáveis. Quem trabalha lá no Arte e Cultura é visto como vagabundo. No meu papel no conselho de saúde sou imprescindível porque sou secretária. Isso porque ninguém quer fazer. Mesmo assim, no projeto Arte e Cultura tem sido legal. Os médicos têm trazido e tirado livros da biblioteca. Tem sido um momento de aproximação. A biblioteca tem sido muito

importante. Não dá para fazer tudo que eu queria, vou priorizar. Tem a expectativa sobre se a nova administração vai abraçar esse projeto”.

– “Essa biblioteca, quando viemos, estava lacrada. Fizemos um mutirão, forramos o chão e jogamos tudo no canto da sala. Conseguimos reabri-la”.

– “Ontem saí daqui e, na portaria, encontrei uma médica daqui. Ela me perguntou se eu estava de férias e eu disse que sim. Disse que voltar é sempre difícil. Médica: ‘Aquele lugar acaba com a gente. Você já está com cara de cansada.’ Realmente, não voltei animada. Tem sempre muita demanda. Será que porque é fim de ano e transição? Fiquei pensando muito se quero ficar. Estar com as pessoas é bom, mas o excesso de trabalho não. Só dou conta do agora. Não cheguei a uma conclusão”.

Pergunto que peso damos a esses elementos, a seguir, para tentarmos mapear as fontes desse cansaço e desânimo: um hospital, esse hospital, fim de ano, transição de governo.

– “O fato de ser esse hospital. Urgência e emergência. É importante para a população, mas para nós que trabalhamos é complicado. Não sei o que fazer se não mantivermos essa equipe. É tremendo o carinho que conquistamos entre nós. Atendemos caso, nesse hospital, que lugar nenhum atende”.

– Regina: “Na última reunião eu disse que queria muito estar aqui... teve uma complicação com uma funcionária que foi transferida a um mês e que vai ser transferida novamente. E isso depois de tudo que conversamos com a equipe para onde ela foi. Não entenderam nada! O que acontece? O hospital é o mesmo, a transição está acontecendo a um tempo. O que mudou foi a saída da Nora. A sobrecarga aumentou. Não tenho conseguido me revigorar no meu trabalho. Antes sim. Estamos com menos gente também. Férias e licença de algumas pessoas”.

– Rogério: “Completo a fala da Regina dizendo que fui trabalhar num outro lugar, esses dias, a serviço do hospital, e diferencio o cansaço mental/emocional daqui e o puramente físico de lá. Pessoas têm me procurado para resolver coisas que eram para a Nora resolver. Tenho me irritado com isso. Não é esse o meu papel”.

– “Hospital é um pouco assim. Não sei se é da instituição, mas não avança...”.

– “Acho que são todos esses elementos juntos. A relação entre os próprios funcionários é difícil também”.

– Lucia (responsável pela parte administrativa do RH): “Eu sumo quando um médico entra para pedir alguma coisa”.

– “É um pouco de cada. Não sabemos quem vai chegar em nome da nova administração. Se fosse o PSDB ou o PT saberíamos quem viria. Agora não”. (o PDT ganhou as eleições municipais)

– “Já trabalhei em Centro de Saúde e acho que é o fato de ser um hospital de urgência/emergência. E também pelo fato de ser essa administração, do limbo que existe nas relações. Um jogar o carro de roupas no outro? É muito desrespeito. Na reunião que participei, das coisas que os gerentes relataram, ninguém se referiu ao nosso trabalho. Se a menina dos olhos era poder trabalhar as relações, estou frustrada. Fiquei esperando que reconhecessem isso. É como se fosse um amortecimento. Tanto faz dar um coice ou dar bom dia”.

Pergunto se identificam os motivos desse amortecimento.

– “É um sintoma do limbo nas relações e pelo fato de ser esse hospital”.

– “Acho que se deve ao fato de não reconhecerem o nosso jeito de trabalho. Tentamos implantar o conversar, o grupo achando suas alternativas. Ainda impera o fato de sermos ‘piniqueiros’ (alusão ao grupo COM). Querem o jeitinho, que resolvamos por eles.

– “Uma funcionária fez um comentário sobre nosso trabalho a mim, dizendo que contribuiu muito. Disse que mudou muito a equipe dela. Por exemplo, diminuiu a licença médica”.

Pergunto se não valeria a pena ter um retorno junto às equipes que trabalharam, como forma de se localizarem, tendo um real mapeamento do trabalho desenvolvido.

– “As avaliações que já temos estão muito diferentes desse desânimo que estamos colocando aqui”.

– “Os reconhecimentos existem. Quando estamos fragilizados não enxergamos que é um processo, que quando se planta um jardim algumas plantas morrem”.

Comento que essas últimas falas se colocam na direção oposta do que até então está sendo manifestado, indicando uma contradição. Parece que o fato de estarem fragilizados contamina a avaliação.

– “Esperava mais retorno, mais sucesso”.

– “Com os representantes das instituições que fazem estágio aqui, o retorno foi muito bom. O presidente, convidado para vir nessa reunião, não veio e não teve como acompanhar. A comissão interna de estágio não ganhou nenhum reconhecimento, da presidência”.

– “Acho o processo lento, longo. É uma área que caminha assim mesmo”.

- “A fragilidade não está em não ter o reconhecimento da presidência, mas pelo fato da saída da Nora. Sobrecarregou e nos desorganizou”.
- “Também vejo assim. Também estou assim. Apesar das diversidades sempre tivemos um clima de brincadeira. Na semana passada e nessa, pouco”.
- “Acho que tem a ver o que ele (pessoa anterior) falou, porque ele me perguntou hoje se eu estava brava com ele e eu disse que não. Conversamos e trocamos, atualizamos nossa relação. A Nora tinha um jeito de coordenar. Eu, tenho um outro jeito e a Regina outro. Não estamos conseguindo desempenhar esse papel. Fico preocupada em não invadir ou decepcionar a Regina. Não estão me enxergando nem como coordenadora nem como companheira de trabalho. Está novo esse momento. Não nos apropriamos dele ainda. Não estamos coordenando por não termos assumido essa coordenação. Há a sobrecarga: estamos em dois papéis.”
- “A Nora é a coordenadora, mas não é... fica o vazio”.
- Clarissa (uma das coordenadoras substitutas): “Isso tudo é porque nos sentimos pressionadas para aceitar a coordenação e pegamos o mico”.

Comento que, até aqui, nesse encontro, detectamos, constatamos, visualizamos o cartograma grupal desse momento. Falta buscarmos o que fazer frente a esse quadro. Esse é o nosso desafio. Como estamos no final da reunião, sugiro que conversem entre si sobre isso, para não esperarmos por mais quinze dias. Começaram então a propor datas para essa reunião entre eles.

III m – 12^o encontro – 09/12 (sessões de descarrego ou grupo sujeito?)

Liguei um dia antes para confirmar nosso encontro, pois fiquei um pouco em dúvida quanto às datas, e a fala da pessoa da equipe que me atendeu foi: “Ainda bem que você vem. Quando disseram que era você, no telefone, ficamos preocupados achando que você não viria”. Retomo esse diálogo com eles, no início do encontro, perguntando então o que temos para hoje.

- “Jesus!! Temos tanta coisa!!”
- “A última reunião foi muito proveitosa. Nos reunimos no dia seguinte e discutimos que, pelo fato da Regina e eu coordenarmos de um jeito diferente, vimos que as demandas chegavam e estávamos encaminhando de um jeito diferente”.

- “Nosso papel não estava definido e as demandas então ficavam com nós duas. Melhor definido, encaminhamos melhor e delegamos mais a quem era devido. Algumas demandas já se encaminharam mais rapidamente em função disso. O ritmo está mais tranqüilo. Estou mais centrada. Clareou o que é de um e o que é do outro. Responsabilizou mais outras pessoas”.
 - “Mas ainda me incomoda o clima de indecisão presente no hospital. Como coordenadora, participo de situações onde todo mundo comenta sobre quem vem, quem não vem ou não se sabe ainda. Está tendo muita disputa política. Esse tema da transição está presente desde agosto. Estamos desanimados”.
 - “Estamos muito para dentro. Tem um esgotamento”.
 - “Não estamos conseguindo nos organizar para fazer nossa festa de confraternização”.
 - “Estamos cansados, mas como nos gostamos muito, pensamos numa forma de nos recarregarmos enquanto equipe e termos um momento só nosso”.
 - “Também estou desanimada. Quando vi que não anunciaram ainda o secretário de saúde, me deu uma tristeza, uma agonia”.
 - “A reunião com a equipe da neuro na tarde de amanhã será muito difícil. As relações lá são muito doentias. Brigam muito. Dia desses um jogou uma agulha no outro. É um lugar pesado. Quem coordena manda mensagens duplas, diz as coisas pela metade”.
 - “Como é difícil, pesado, saímos cansados, esgotados. Veio o plantão inteiro aqui pedir a reunião e reclamou da gerente: ‘Queremos falar umas verdades para ela’.”
 - “Segunda-feira tenho outra reunião dessas... queria estar fechando coisas e não abrindo!”
- Pergunto se o tema “continuar ou não no hospital” está presente.
- “Meu projeto “Arte e Cultura” pode ser desarticulado. Não sei ainda. Sentirei se não puder fazer mais parte dessa equipe”.
 - “Eu tinha mais clareza que queria ficar, antes. Por estar mais difícil para vir trabalhar, não estou com o mesmo ânimo de antes”.
 - “Esse trabalho de apoio é diferenciado e investimos oitenta por cento de nossas energias nele. Se não derem valor nele, não estou fechada para sair. Tenho que tirar muito de mim e preciso ser reconhecida”.
 - “Procuro não pensar muito se nossa equipe fica ou não para não sofrer antes da hora”.

– “Desde ontem me vem uma imagem dessa sala: estamos no inferno e o diabo grita ‘Olha a onda!!’. Nós afundamos para desviar até a onda passar e depois subimos para respirar. Logo vem outra. Antes éramos equipe COM, com o nosso coletorzinho de merda. Hoje piorou”. (Risos).

– “Essa reunião com a neuro é difícil. Tem uma pessoa lá que suga muito. Fico me sentindo como se estivesse numa teia, sem respirar. Apesar disso, acho que tem um significado para eles, que ajuda. Somos muito exigentes. Não recarregamos no próprio serviço”.

Pergunto: será que podemos pensar numa estratégia para esse quadro? Se perdermos o tempo podemos subir na hora errada e seremos banhados pela onda. (Risos).

– “A estratégia que arrumamos no último encontro com a saída da gerente, foi legal. Agora, estamos recarregando através de fugas individuais (licença, dia de folga...). Não temos achado o caminho para recarregarmos coletivamente. Não conseguimos dizer não às demandas”.

– “Amanhã, nessa reunião, não quero ser engolida pela bola de neve ou fria. Que eles se responsabilizem mais e não joguem nas nossas mãos. O que não resolver agora vai ficar para janeiro”.

– “Tem um compasso de espera mas tem um serviço que não para. Tem coisas que dá para esperar e outras não”.

Digo que retomamos, nesse momento, um ponto já abordado: a necessidade de discernir entre o que se encerra e o que precisa ter continuidade.

– “Sim, o tema é o mesmo, mas a intensidade é diferente. Naquele momento foi de um jeito. Agora, acho que temos aprofundado e é de outro”.

– “Concordo. Dei limite em algumas situações e aliviou”.

– “Outro exemplo: um coordenador com um assunto complicado que não veio e não corremos atrás”.

– “Não conseguimos encerrar... as demandas continuam chegando”.

– “Precisamos dividir mais entre nós...”.

– “Precisamos ter tempo para fechar, concluir nosso ciclo”.

– “Quando começamos a fazer esse trabalho de apoio não tínhamos a menor noção de que íamos chegar onde chegamos. Era algo não tão ligado às relações. Trabalhamos cem por cento hoje com relações. É como olhar para um livro em três dimensões. Sempre tem um outro olhar

que dá pra ter. Nossa equipe também é muito exigente. Meu olho está cansado e não podemos tirar o olho”.

– “Quando pingamos o colírio para dilatar a pupila, desfoca e é desesperador. Por outro lado, quanto mais você firma o olhar menos você vê. Quando olha e consegue ver em três dimensões é tão emocionante. Não fica como julgador ou caçando culpados”.

– “Qualificamos melhor o olhar. O olhar em três dimensões desfoca para ver com nitidez. Nossa rigidez deixa o olhar míope”.

– “Às vezes fico com raiva. Vejo que a merda vem, mas, quando chega, as equipes, ao invés de construírem com a gente, esperam chegar e depois jogam na gente. E aí vou com raiva. É um papel solitário”.

– “Não me esgote com a pediatria porque eles me chamam para construir junto”.

– “A gerente de uma equipe seguiu todos os passos que combinamos para receber um funcionário novo. Deu trabalho com uma pessoa e ela deu conta sozinha. Deu certo. A higiene, pediatria e ambulatório elogiam nosso trabalho”.

Comento que essa dinâmica de começar pelas agruras e terminar com os aspectos positivos tem se repetido em nossos encontros. Corremos o risco de ficarmos só no “descarrego”, ou seja, de aliviarmos nossas tensões e, até o próximo encontro, recarregarmos novamente. Como cuidarmos disso no cotidiano para não tencionar até o limite?

– “Privilegiar alguns períodos sem ter minha agenda preenchida. Só assim terei um pouco de tempo para fechar meus processos”.

– “Estou mais atento para não ficar achando que se comete um crime caso tenha ‘tempos livres’. Tem que ser tudo entupido! Somos muito exigentes e rígidos. É um tipo de violência. Uns entopem a agenda e os que não ficam com remorso”.

– “Prestar atenção na reunião de agenda. Nos policiarmos. Ficamos com o olhar para o feio, com raiva. O bonito demora a aparecer. O que está bem não aparece. Aparece a agulha que é jogada no outro. Nosso objeto de trabalho, no fundo, é o paciente”.

Lembram, aqui, do comentário de Nora, quando ela trouxe o diferencial desse tipo de trabalho que realizam. Por lidar com as relações, ou, sendo de tecnologias leves, não aparece e eles têm que trabalhar muito para tentar fazer aparecer.

III n – 13º encontro – 17/12/2004 (o trem da estória dos quatro anos)

Esse encontro final, lembrando, não estava previsto no início de nosso contrato. Foi um pedido deles a mim, para que os auxiliasse a avaliar o trabalho desses quatro anos como um todo.

Proponho a eles que realizemos um “trem da estória”. Cada participante, por ordem cronológica de chegada na instituição e na constituição do grupo, posiciona-se na fileira de cadeiras, como se fosse um dos vagões, relata suas impressões, reflexões iniciais, contextualizando seu entorno.

– Cinira (já fazia parte do departamento antes de chegarem os novos membros vindos em função da mudança de governo municipal): “Expectativas de quem vai chegar, o que vai acontecer”.

– Nora (ex-coordenadora que retornou ao grupo para esse último encontro): “Não nos conhecíamos, tinha muito trabalho. Estava conhecendo todo mundo. Não sabia por onde começar. Estava muito insegura e com muitos planos. Me faltava informação sobre o que era o hospital. A confiança foi sendo conquistada aos poucos. O trem ainda estava aquecendo. Era um desespero. Eu ainda não sabia onde colocar a bolsa. Não tinha ninguém em quem me apoiar. Tinha que nomear as pessoas, tive que aprender sobre legislação. Me sentia desamparada”.

– Andréia: “Eu estava de férias na mudança de gestão. Quando voltei, minhas coisas estavam fora do armário, que passou a ser ocupado por outra pessoa. Ainda para cumprir minha agenda, fui numa reunião no Mário Gatti e encontrei a Nora. Havíamos feito um curso juntas. Eu estava em trânsito, recebi o convite e fui no dia seguinte”.

– “Eu estava no RH da prefeitura. Éramos em cinco. Chegou uma pessoa nova e quis colocar alguém de coordenador que não conversava com duas pessoas da equipe. Tentamos reverter e não conseguimos. Troquei com uma pessoa que estava no Mário Gatti, nessa equipe. Era um momento em que muita coisa estava acontecendo. Queria virar a página. Foi uma época de descobertas. Não tinha uma divisão de tarefas. Era tudo muito novo. Tateávamos, tínhamos entusiasmo”.

– “Teve outra pessoa que veio, entrou, ficou um ano e depois foi para a diretoria”.

– “Outra da educação que veio, com problemas pessoais, faltava muito, tirava muita licença, não deu”.

- Clarisse: “Fui chamada, estava em outro lugar. Não estava bom. Fui chamada para a oncologia e também para essa equipe. Fui convencida, seduzida. Eu não queria mais coordenar. Quando cheguei, fazia coisas que eu detestava. Depois, foram aparecendo coisas que eu gostava mais. Fomos construindo. Isso em abril de 2002”.
- “Também era de outro local, mas do mesmo hospital. Tive dificuldades com uma pessoa da administração que sonegava informações. Era todo mundo sério demais no RH. Passamos por algumas coisas que nos uniram. Só me aproximei da equipe depois da saída dessa pessoa. Conquistei o espaço”.
- Milena: “Eu estava comissionada em outro lugar, São Paulo. Tive problemas pessoais, estresse, depressão. Pedi para vir e deu certo. Comecei a vir uma vez por semana. Direto, comecei em 2003. Foi agitado. Em 2004, fiquei doente novamente”.
- “Eu também trabalhava em outro lugar, entediada. Estava muito desmotivada. Me inscrevi para o processo seletivo que havia para o RH no Mário Gatti. Assumi rápido. Era a primeira vez de uma série de procedimentos que foram implantados pela primeira vez. Fui animada mas foi difícil esse começo. Teve um sumiço de dinheiro. Esse grupo mudou. Amadurecemos. Eu estava num momento difícil. Estava sendo acusada de roubo”.
- Nora (explicando a mim, que não conhecia o fato): “Alguém usou a senha dela e fez depósitos em meu nome. Eu me sentia a inútil. Fui pegando trabalho e melhorando”.
- Clarissa: “Como todo mundo, quando mudou a gestão eu estava contente. De janeiro a agosto de 2001 foi muito sofrimento. Saí de onde estava e fui para outro lugar isolado, outro serviço. Fui convidada novamente para coordenar um serviço no Mário Gatti. Fiquei vinte horas no local antigo e vinte horas no Mário Gatti. Era um ambiente hostil nesse serviço (UST – Unidade de Saúde do Trabalhador). Eu ficava olhando para o RH. Minha chegada foi tumultuada. Tive que passar por uma sabatina. É como se perguntassem ‘O que é que uma médica do trabalho vem fazer nessa equipe?’. Observei muito no início. Sempre achei muito violento os processos de trabalho aqui”.
- Mara: “Com a mudança da administração houve o convite para assumir a gerência da farmácia. Fui, mas foi muito ruim. Martírio, sofrimento. Foi uma batalha para participar dessa equipe. Fiquei dois anos lá. Participei dos grupos de humanização e fui entrando. Fiquei metade na farmácia e metade no Arte e Cultura. Depois me liberei, no final de 2003. Fiquei totalmente no Arte e Cultura. Mesmo assim eu ficava muito longe desse grupo. Era outra

pessoa (Elena) que participava das reuniões. Com a saída dela, me organizei e consegui participar mais”.

Proponho que lembremos de cenas, aleatoriamente, que aconteceram nesse tempo transcorrido.

– “Carregando retroprojetores: vamos pelo elevador ou pela escada? Elevador. Encontramos uma pessoa que veio pedir emprego a pedido de um vereador. Enroscou. Não adiantou explicar que era somente por meio de concurso. A porta se fechou e nos livramos dele. E aí pensamos, vamos instituir essa porta? (risos)

– Rogério: “A chegada da Cinira na área. Eu tinha muita expectativa e estava sobrecarregado. Tentava ajudá-la e estava necessitado de ajuda. Formamos uma boa dupla, Tico e Teço”.

– “Um dia antes de sair de férias, era meu aniversário, um dia antes de apresentar meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Tive uma reunião onde a pessoa chorava e eu saí acabada. Era uma pessoa muito doente. Brigou com um funcionário da equipe. Votaram na equipe dela quem iria sair e ela foi a escolhida, por unanimidade. Foi muito complicado. Eu queria que acabasse logo”.

– “Me veio muito forte agora uma pergunta: onde as pessoas ‘desaguavam’ suas coisas antes desse nosso trabalho existir?”

– “Também penso muito nisso”.

– “Nossa equipe é unida e temos a liberdade de falar o que pensamos”.

– “Muitas vezes penso que deve ser muito difícil fazer parte das equipes que apoiamos, pela dureza que vivemos. Ainda bem que fazemos parte dessa equipe”.

– “Apesar das dificuldades que temos, o tipo de trabalho que fazemos, o apoio que realizamos, não dá para pensar no hospital sem esse apoio”.

– “O trabalho de RH é sempre muito subjetivo. É difícil de mensurar. Tem que ter auto motivação pois é difícil o reconhecimento vir de fora. O retorno é difícil”.

– “Essa semana estou pensando em coisas ruins (risos!!). Que tal se houvesse um buraco no meio da sala, um sumidouro, onde fizéssemos sumir algumas pessoas que vêm nos procurar?” (risos!!).

– “Têm algumas pessoas que vem nos procurar e mesmo explicando o que é apoio eles querem resoluções mágicas: ‘você que é RH tem que punir essas pessoas’”.

– “Tem um descompasso na instituição de entender o que fazemos. Esperam outra coisa. Às vezes só querem legalizar o que pensam e não apoio. Pedem intervenção de punição”.

– “É entendimento que falta ou a estrutura gestora está desestruturada? Tem um descompasso”.

– “Fui para Brasília num encontro e voltei estimulada com novas idéias. Propus uma idéia para nossa equipe e eles acharam muito legal. Chamamos uma pessoa para participar e ele se emocionou. Abrir as portas para algumas pessoas também pode ser bom”.

Não perdendo de vista um dos objetivos de nosso encontro, pergunto que avaliação fazemos a partir dessas falas.

– “Eu cresci muito. Quero ter mais tempo com vocês. Não sou a mesma pessoa”.

Porque dá certo essa equipe?, pergunto.

– “Tenho certeza de que nunca, quando um vira as costas, que alguém faz algum comentário negativo. Tenho confiança no respeito profissional que existe aqui. Quero muito poder continuar. Por mim e pelos funcionários do Mário Gatti. Me sinto protegida, cuidada”.

– “Análise geral: cresci muito com essa equipe nesses quatro anos. Profissionalmente e enquanto pessoa. Nora proporcionou isso para mim. A equipe é algo muito forte. Deu liga. Poder falar e trocar, compartilhar, contar com a ajuda das pessoas. Apesar das dificuldades, temos uma união. É muito positiva a avaliação, tanto dos projetos quanto no crescimento pessoal. Não me vejo trabalhando fora do Mário Gatti”.

– “Vim num momento muito difícil, acusada de roubo. Não esperava a mobilização que a equipe fez. Me senti acolhida, amada. Fico feliz de estar onde estou. Não quero e não penso que a gente vai se separar. Cresci muito”.

– Regina: “Fica essa marca dessa equipe, o tanto que a gente cresceu. O tanto que a gente se apóia. Muita gente entrou e saiu. Precisamos discernir entre o que dá para investir e o que precisa recolher. Enquanto processo de trabalho e pessoalmente, para não frustrar. Adorei esse tempo. Acho que fomos clareando a proposta. Sempre fui trabalhar feliz. Nesse fim de gestão estou mal. Gosto de vocês, mas não estou aceitando o osso. Me vieram muitas cenas boas de processo de apoio com as equipes. Nesse último mês parece que ficou todo mundo louco. Tá num momento difícil enquanto não sabemos quem vem. O legal desse último mês foi que nos apoiamos. Adoeci seis vezes. Hoje vim para cá tumultuada com a doença de minha filha. Mas, aprendemos a separar e ver que é um momento”.

- Clarissa: “Compartilho com essa fala do crescimento enquanto equipe. Nosso trabalho é um primor. Gosto muito. Segunda-feira meu compromisso acaba (substituição de Nora). Não quero saber de nada! Estou sendo sincera. O que me diverte tem sido pensar nessas maldadezinhas como a cena da porta do elevador. Se para mudar a gestão e eu ter que ficar trabalhando assim eu não quero, apesar de gostar muito da equipe”.
- “Com relação a trabalho eu gostaria de ter feito mais. Estou parecida com Clarisse. Com alguns funcionários não avança. Estou voltada para o necessário. É o momento, pois não me deixa contente. Também vejo um crescimento pessoal e do nosso processo de trabalho. Acho que a saída de Nora foi difícil. Você Nora, exercia muito bem seu papel. Poder dividir com você para que você encaminhasse sempre ajudou muito. Fez muita falta tua coordenação”.
- Clarissa: “Quero retomar dois pontos. Substituir você (Nora) foi difícil. Éramos um corpo com duas cabeças, eu e Regina. Para mim, trabalhar com você foi muito bom. Achava que talvez você não fosse entender meu trabalho, ou quando eu falava de violência das relações. Mas não, você confiava e reconhecia esse trabalho”.
- Mara: “Foi um apoio ter vindo para esse grupo. Fico até com inveja do que vocês vivem com mais tempo. Não sei como caminharemos, pensando em termos de cronograma, mas quero poder estar junto”.
- Milena: “Teve uma estória de convite teu (Nora). Você alinhavou muito essa equipe. Ainda cobro muito de mim. Gostaria de continuar fazendo parte, desde que eu esteja bem”.
- “Me senti muito acolhida nessa equipe e meu trabalho valorizado por todos. Têm uma relação de confiança que é muito diferente da equipe que eu estava”.
- Nora: “Eu nunca trabalhei em equipe desse jeito, vivi outra experiência de RH que foi frustrante. Essa experiência tem sido muito singular. Apoio mais educação permanente. Isso pouco se faz. Fiquei tentando implantar isso em outro lugar e não consegui. Noutra equipe o trabalho também não se desenvolveu numa visão do que seja gestão de pessoas. Os trabalhos que desenvolvemos tiveram um auge e, no final da gestão, já sabíamos que precisávamos manter o tônus. Falo do passado pois esse trabalho não sabemos mais como será. Não continuo mais na equipe porque não quero enfrentar essa batalha com o novo presidente escolhido. Quero ficar num local mais protegido. Vou me recolher e ficar mais quieta. É dolorido, mas desde que perdemos a eleição está assim. Quem dá conta de ver a poeira assentar, que bom! Agora tenho escolha, depois não sei. Meu temor falou mais alto. Ou de me

preservar mesmo. Formalmente precisamos ver como conduzir esse processo. Formalmente sou coordenadora e informalmente não estarei lá. Gostaria muito de poder continuar trabalhando com vocês. O nível de confiança e afeto é muito bom. Acho que fizemos tudo que podíamos. Trabalhamos com gestão de pessoal sem perder o fio entre falar de si e não perder a responsabilidade por seu papel profissional”.

Com nosso tempo se esgotando, pergunto se alguém ainda precisa dizer algo que não daria para sair daqui sem ser dito.

– “Eu estou chateada com a ausência da Sônia, que não veio. Não ficou legal uma situação que vivenciamos há dois dias atrás e que eu gostaria de ter tido tempo de conversar aqui”.

Conversamos sobre o fato de que, num trabalho como esse (meu com eles), quem não vem fica destoado de alguns processos aqui gestados.

III o – AVALIAÇÃO FINAL

Posteriormente a esta nossa última reunião elaborei algumas questões para podermos realizar uma avaliação final, agora mais especificamente deste meu processo de treze encontros com eles. As perguntas e respostas encontram-se a seguir. Milena e Lucia não responderam.

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Abriu espaços de troca e confiança, que ainda não tínhamos na dimensão que precisávamos.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sim. Algumas “caixinhas” que estavam fechadas começaram a expor seus “conteúdos guardados” e processos de trabalho que não se desenvolviam começaram a acontecer.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa intuição?

Caso sim, como?

Sim. Nos sentimos mais fortalecidos “para dar limite” para algumas situações que estavam nos exaurindo.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim. Também com a explicitação do nosso limite e do potencial que temos. Com mais clareza do nosso papel e daquilo que podemos ofertar com mais segurança.

Andréia.

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim, e muito. Acho que este foi o espaço que tivemos para olhar para o relacionamento intra-equipe. Pudemos falar coisas que no dia-a-dia não tinha espaço, ou clima, ou coragem. Serviu também para clarear e “desmisturar” as relações; na verdade clarear ao papéis que cada um desempenha dentro da equipe, tanto o papel formal como o informal. Me lembro de alguns momentos: o processo de pedido de demissão de Nora, a relação com a Milena.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sim. Na medida em que fomos clareando os papéis dentro de equipe, o processo de trabalho foi se redefinindo em várias áreas/atividades. Creio que fomos, no decorrer do processo, construindo um jeito próprio desta equipe trabalhar, principalmente no que diz respeito ao apoio as unidades. Ficou mais claro o que é ser apoio, quando dar limites, quando pegar demanda que não é nossa, qual a posição política que essa área ocupa na instituição etc...

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Creio que esta questão ficou respondida pelo fim da questão anterior. Tanto com membros da equipe que nos procuram individualmente ou como equipes, fomos clareando nossas atribuições e nossos limites.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim, muitas vezes devolvemos para os gerentes demandas que são deles e não nossa, ao mesmo tempo esse processo tem servido para apoiar/ acompanhar/ desenvolver o papel do gerente, que também é uma das nossas atribuições. O mesmo tem acontecido com as equipes e não só com gerentes.

Conforme fui respondendo as questões, percebi que as respostas estão inter-relacionadas, não consigo separar totalmente relações de processos de trabalho, pois estão muito imbricados. Porém, ao clarear um, clareamos o outro e vice-versa.

Regina.

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Estamos mais unidos e fortalecidos .

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sim. Crescemos discutindo casos, trocando experiências e buscando alternativas com a equipe para soluções.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição?
Caso sim, como?

Sim. Clareando nosso papel e melhorando o relacionamento dentro da equipe, facilitando com isso o relacionamento com as outras equipes.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim. Discutir os casos dentro da equipe nos fortalece para fazermos nosso trabalho como apoio às outras unidades do hospital.

Cinira.

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Acredito que propiciou maior aproximação entre os integrantes, gerando compreensão e solidariedade. No meu caso, particularmente, este processo contribuiu para que eu pudesse expressar e compartilhar meus sentimentos com o grupo; sinto-me agora fazendo parte dessa equipe.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sinto que sim. As reflexões / aprofundamento dos temas levantados propiciaram maior clareza diante das situações, acenando possibilidades e caminhos para o dia a dia, frente a outros fatos. Embora as atividades que eu desenvolvo não estejam diretamente ligadas com esta equipe, percebo que houve um fortalecimento do trabalho, gerado, talvez, pela melhor compreensão deste.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim. A ampliação do olhar sobre o fato e a análise sem julgamento, possibilitou o estreitamento do canal de comunicação, fortaleceu a confiança do apoio recebido.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Com certeza sim. A reflexão a cada encontro amadurece e faz pensar diferente e particularmente diante de cada situação. Um fato similar a outro já ocorrido será sempre visto de uma outra forma particular. Possibilita pensar / clarear a situação com isenção de julgamentos, mas ver o fato como ele é, sob os diferentes ângulos.

Mara

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Permitiu o exercício da interação a partir do processo de troca supervisionada.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

No meu entender, sinto que a equipe ainda interage profissionalmente de forma precária. Precisamos aprofundar melhor o que significa trabalho interdisciplinar.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Considerando o processo de conflitos que ocorre nesta instituição, este processo teve muita contribuição permitindo análises nas posturas e reflexões quanto ao nosso papel.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Assim como na questão anterior, as análises favoreceram reflexão e troca para o fortalecimento de nossa postura e aprimoramento nas relações do processo de trabalho.

Obs: é preciso considerar que participei apenas de alguns encontros. Acredito que muito se avançou com a equipe nas demais supervisões.

Sônia

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Ajudou-nos em momentos importantes, esclarecendo e “desmisturando” papéis, especialmente na condução de ações cotidianas.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sim, da mesma forma que a anterior.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim, dentro da mesma lógica de esclarecimento de papéis, especialmente num momento em que tive um conflito com meu superior imediato.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim, da mesma forma que a anterior.

Nora

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Possibilita “olharmos” uns aos outros, atualizarmos e “ouvirmos” sobre as dificuldades do dia a dia nesta questão.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

Sim. Na medida em que podemos discutir, opinar e buscar encaminhamentos nos “casos” mais complicados.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim, pois ajuda a termos um “termômetro” para saber até onde e em quais situações podemos atuar como apoio aos gerentes e funcionários.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Sim. Somos profissionais com formações diversificadas, o que ajuda a potencializar nossas ações com objetivo de apoiar as unidades em suas demandas e necessidades através deste trabalho em grupo.

Rogério

Esse processo interferiu:

- no relacionamento intra-equipe? Caso sim, como?

Sim. Principalmente humanizando a nossa relação. O “olhar” o outro, o “ouvir” e respeitar os limites. Sinto que hoje conseguimos ser o nosso “colo grupal”.

- no processo de trabalho entre os membros da equipe? Caso sim, como?

No processo de trabalho me ajudou a aprofundar o nosso relacionamento, apurando o olhar, identificando os conflitos, separando os sentimentos de tal forma que ao receber as demandas, dou-me um tempo para esmiuçá-la, reconhecê-la e construir a estratégia a ser discutida com meu parceiro.

- no relacionamento entre essa equipe e outros membros ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

Acho que esse aprendizado, o amadurecimento grupal e individual, é refletido quando nos relacionamos com outra equipe através de diversas demandas, principalmente no apoio às unidades ao facilitar o olhar do grupo sobre as relações que o permeiam. Desmisturar sem dúvida possibilita o grupo na expressão de sua subjetividade e na construção de sua autonomia.

- no processo de trabalho dos membros dessa equipe com integrantes ou equipes dessa instituição? Caso sim, como?

A opção da linha de apoio do processo de trabalho que reconhece e facilita a expressão da subjetividade dos grupos só se torna possível quando o grupo apoiador tem seu espaço de expressão de suas subbjetividades e possibilidade de construir sua história. O trabalho desenvolvido é tudo isso.

Clarissa

III p – Três anos depois...

Como já dito no item Procedimentos da Pesquisa, ao se iniciar o novo governo municipal (2005), a equipe me convidou para retomarmos nossos encontros, o que o fizemos em setembro de 2006 e damos continuidade até os dias de hoje.

Milena e Lucia saíram, confirmando uma dinâmica da sociometria grupal na qual nunca se inseriram a contento. Uma nova integrante passou a fazer parte da equipe, sendo que Clarissa ficou um tempo como coordenadora oficial e, atualmente, Cinira é quem ocupa este cargo.

Como se tratava de praticamente a mesma equipe de antes, em maio de 2007 propus estas duas questões, abaixo transcritas, para refletirmos retrospectivamente, como forma de cartografar alguns aspectos gerais:

- o que mudou no processo de apoio daquele começo para hoje?
- nos dois anos que ficamos sem supervisão (dezembro/04 a setembro/06), como ficou a equipe?
- Clarissa: “A gente queria e não sabe no que se meteu. Estamos sempre mudando. Crescemos muito. Acho que o trabalho cresceu. Do ponto de vista técnico estão nos vendo com mais respeito”.
- Celina (nova integrante): “Vamos nos sentindo escolhidos no decorrer do processo ou não. Tive que, ao assumir este papel de apoio, mudar meu posicionamento, esperar a hora do grupo, buscar a construção coletiva.”
- Clarissa: “Sobre os dois anos que ficamos sem esse trabalho de apoio com você (Luiz), foi um vazio, um sofrimento. Nunca acabou a possibilidade de ter o Luiz de volta. Naquele momento foi interrompido por falta de grana e não porque o processo se interrompeu ou porque se esgotou”.
- “O papel de apoio ficou mais leve para mim. Não tomo para mim algumas coisas. Identifico melhor a participação das pessoas”.
- Andréia: “O leque de possibilidades para o apoiador atuar abriu para mim. Por exemplo, no meu trabalho com adolescentes foi difícil rever meu papel. Ontem contei para os adolescentes que não sou coordenadora deles. Sou apoiadora do monitor. Aquele trabalho que eu estava fazendo não era como coordenadora. Ficou mais leve para todos. Os adolescentes que trazem conflito me vêm de modo diferente. Nossa postura, como apoio muda. Fica mais leve. Levar as pessoas a uma reflexão, sensibilizando”.
- Regina: “Nos primeiros seis meses era um grande emaranhado. Estávamos engatinhando. Não sabíamos o que era nosso ou não. Sem o apoio continuamos crescendo, mas tinha uma falta de você. Pensar em grupo é importante. Hoje estamos mais leves no papel de apoio. Este papel não para de mudar, individualmente, em grupo e na nossa relação com as equipes”.
- Clarissa: “O RH também mudou. O hospital estava mudando o modelo de atenção, era muito vertical, não combinando com nossos apoios.”

– Regina: “Tivemos uma conversa de meia hora com uma gerente e a ajudamos a clarear o papel dela. Temos mais segurança no papel e reconhecimento do hospital. A procura é mais qualificada. Eles também ficaram sabendo mais sobre nosso papel. Sobre o seu papel, você apóia essa equipe... vivenciar os nossos conflitos aqui nos ajuda a trabalhar com eles e a entender os conflitos que eles trazem, perceber as dificuldades que isso implica... trabalhando nossas dores aqui”.

– Cinira: “Tenho dois momentos com o Luiz, aqui e no DP¹⁰⁸, construindo meu papel de coordenadora.”

– Mariam¹⁰⁹: “O período que estavam sem essa supervisão só se discutia casos, sem entrar em contato com esses nossos conflitos”.

– Regina: “Em vez de olhar o defeito, se perguntar no que é que eu posso ajudar, embora reconhecendo os limites, ao mesmo tempo que se disponibilizando. Este é o papel do apoio”.

– Clarissa: “Para ser forte precisamos ser vulneráveis, ouvindo o outro. Aparentemente é contraditório”.

– Andréia (com emoção): “Acho meu marido um homem extremamente puro. Acho ele lindo, mas, como todo mundo, precisa crescer, passando por vivências. Estamos num momento em que, passando pelo conflito que estamos passando, estamos crescendo. O momento que a Clarissa passou pudemos elaborar, nossa equipe. Crescemos.”

Pergunto a eles quando e como ofertar, no papel de apoio:

– Clarissa: “Lembro de três momentos que você (Luiz) ofertou coisas ao grupo: sobre o planejamento, sobre rever escolhas com os grupos de referência... Fiquei com raiva no meu trabalho com o grupo da diretoria quando eles não fizeram a reunião¹¹⁰... Acho então que isso tem a ver com o que mobiliza na gente. Se nos misturamos muito, fica mais difícil. Aos poucos, fui tirando o incômodo de dentro de mim, na reunião de ontem, fui recuperando minha lucidez. É bom também a gente perceber o quanto eu quero que o grupo faça do jeito que eu quero.”

¹⁰⁸ Departamento Pessoal, onde passei a também fazer este trabalho de apoio.

¹⁰⁹ Secretária desta área de desenvolvimento. Não participou do primeiro processo embora já fosse funcionária.

¹¹⁰ Oferta feita por ela para que pudessem olhar para os conflitos intra-equipe.

– Regina: “Tenho bastante dificuldade de fazer a oferta. Me pergunto quando faço uma oferta para desengargalo de consciência, quando confundo o papel pois fico dando respostas e não esperando o grupo, quando faço uma análise do momento... penso que esta é a oferta verdadeira. As outras não. Não fazer a oferta é também se esconder.”

– Rogério: “Quando você não está contaminado é mais fácil fazer a oferta.”

– Luiz: “Nesse sentido, meu papel de apoio, minha oferta, é mais fácil de ser feita. Vocês estão dentro e eu venho de fora”.

– Andréia: “Ser apoiador do eixo¹¹¹ pode dar mais isenção”.

– Regina: “Apoio tem mil e uma utilidades, como o bombril. É como se o Luiz apoiasse só a Cinira, a Sônia... Quando você fica no eixo você fica só na periferia”.

– Celina: “Sobre a oferta, quando estamos no apoio por eixo o tempo todo estou lidando com valores. É muito subjetivo. De que lugar estamos partindo?”

– Sônia: “É muito dinâmico o papel do apoio. Posso programar mas também tenho que lidar com o que acontece no momento.”

– Rogério: “Acompanhei um grupo por muito tempo e fiquei muito contaminado. Poder rodízio nesse momento pode ser bom.”

Coloco a eles que vejo dois instantes sobre como lidar com essas “contaminações” que permeiam o papel de apoiador. Num primeiro momento, tentar identificar e se trabalhar com aquilo que nos mobiliza. Explicitar essas implicações é uma dessas formas. Caso a contaminação seja forte, a opção do rodízio é interessante. Também reforço este nosso espaço como oferta onde possamos trabalhar nossas implicações.

– Rogério: “Fico pensando no que pega mais num ou noutro.”

Oferto uma leitura: nos apropriamos mais do papel de apoio comparando nosso primeiro processo com este de agora. Parece que agora podemos refinar mais, ajustar a sintonia olhando para nossas implicações.

– Andréia: “Antes a gente também ‘engambelava’ para não entrar em contato.”

¹¹¹ Estabeleceu-se no hospital uma proposta de se trabalhar por eixos ou linhas de cuidado: clínico, criança, apoio administrativo, cirúrgico e apoio assistencial.