

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
DEPARTAMENTO DE MEDICINA PREVENTIVA E SOCIAL
CURSO DE APRIMORAMENTO EM PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO
DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

**A PERCEPÇÃO DA EQUIPE DO CAPS AD 'SEM NOME' A PARTIR
DA VIVÊNCIA DE UMA APRIMORANDA DE PLANEJAMENTO E
ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE APRIMORAMENTO EM
PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

ANA ELISA SEGATTO SILVEIRA

Campinas, 15 de fevereiro de 2008.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Dagoberto, Engenheiro Civil, e Genilde, Professora de Educação Artística, agradeço por me ensinarem a construir e a criar: ser psicóloga. Além de oportunizarem meu crescimento e por superarmos a saudade. Aos meus irmãos Felipe e Ana Emília pelo cuidado fraterno.

Aos meus tios Alberi e Marta pela atenção e carinho aqui em Campinas.

À prima Karla e Alessandro pelo exemplo e dedicação.

À Lalá, Lucca e Anabella pelos momentos de criança.

A Rodrigo e à Patrícia pelo ombro amigo nas horas que precisei.

À Patti Dinni pelos cinemas e cafés de Campinas.

À equipe Caps Ad pela oportunidade de aprendizagem e confiança.

À Paula pelo 'Bom dia Ana!'.

À Neuza por 'aquele abraço'.

À Cláudia Perrone pelas orientações mesmo não sendo mais aluna-professora, mas colegas.

À Heloísa pela disponibilidade.

À Cristina Paschoal por ensinar-me a mágica "arara mental".

Aos usuários por confiarem no meu trabalho.

À Solange, Lílian, Rosana e Gastão pela oportunidade de chegar aqui e por respeitar as singularidades.

A Deus agradeço meu amadurecimento em 2007 e minha paixão pela vida!

Esperança

*Lá bem no alto do décimo segundo andar do Ano
Vive uma louca chamada Esperança
E ela pensa que quando todas as sirenas
Todas as buzinas
Todos os reco-recos tocarem
Atira-se
E
- Ó delicioso vôo!
Ela será encontrada miraculosamente incólume na calçada,
Outra vez criança...
E em torno dela indagará o povo:
- Como é teu nome, meninazinha dos olhos verdes?
E ela lhes dirá
(É preciso dizer-lhes tudo de novo!)
Ela lhes dirá bem devagarinho, para que não esqueçam:
- O meu nome é ES-PE-RAN-ÇA...*

Mário Quintana

RESUMO

Como aprimoranda de Planejamento e Administração de Serviços de Saúde em Centro de Atenção Psicossocial a dependentes de álcool e outras drogas (Caps Ad), pode-se refletir sobre questões que passam pela identidade e cultura da organização. Como ponto de partida, constrói-se o retrato de uma equipe: 'A Casa' de Vinícius de Moraes. Uma casa que precisa de tudo, mas, mesmo assim é uma casa. Para instigá-la faz-se necessário coletar informações a respeito da sua história e de seus trabalhadores. Não se objetivou a realização de uma pesquisa formal, mas um dispositivo para reunir pedaços de uma identidade até então não falada. Paralelamente, a coordenação planejou uma reunião de equipe a cada mês destinada aos 'para quês' deste serviço. Com isto, aos poucos a equipe falava de si e indagava sobre seu valor de uso. Ao se inserir na equipe e assistência também se observam os valores, crenças, comportamentos dos profissionais não estando longe dos que eles tratam: usuários de álcool e drogas. É uma busca constante de identidade tanto da equipe-usuário-aprimoranda. Percebem-se, assim, pontos relevantes: circulação de afetos em um trabalho de equipe, história para fortalecimento de um eu e aprendizagem com a frustração. Conclui-se que este é o lugar do planejamento e gestão zelando pelos espaços de subjetivação e de criação. Reconhece-se, ainda, que este não é a solução para todos os problemas, pois, a instituição tem o seu tempo para lidar com mudanças e os sofrimentos que estas lhe causam, envolvendo-se num processo de resgate: cultura e identidade.

SUMÁRIO

Introdução.....	06
Breve histórico do Caps Ad ‘Sem Nome’	08
A Casa.....	09
Reflexões a partir da vivência.....	10
Considerações finais.....	19
Referências bibliográficas.....	21

INTRODUÇÃO

Partindo do princípio de que a instituição produz o que trata, ou seja, sendo que as pessoas inseridas na organização passam então a agir e pensar semelhantemente. Neste trabalho considero que assim como o usuário se comporta, o serviço igual se porta. Consoante ao ponto de vista de Begler (1984, p.62) “as instituições tendem a adotar a mesma estrutura dos problemas que têm que enfrentar (...) não outra coisa que o retorno do reprimido, com a mobilização conseqüente da ansiedade”. Uma ação reflexa da equipe-usuário. Poderia dizer: focinho de um e cara do outro.

Minha inserção no Caps Ad produziu impressões em relação a algumas características da equipe e usuário que podem confirmar tal pensamento: dificuldade de vinculação, manipulação, resistências, perversidade, sedução, falta de investimento em si, e claro, vícios. A fruta não cai longe do pé! Ao mesmo tempo em que busca curar o dependente químico, tende a alienar-se, ou seja, reproduz a mesma estrutura e sentido que o problema o qual ela se propõe a solucionar.

Isso, juntamente com os questionamentos que me fazia a partir da ‘ação’ do serviço - qual era meu papel, o que era planejamento e gestão, etc. – produziu pessoalmente uma imagem, que inicialmente, era da equipe, envolvendo situações diárias, principalmente no período em que se procurava uma nova casa com mais espaço, estrutura, condições dignas de trabalho para os profissionais e aos usuários. Foi durante uma reunião de equipe que comecei a cantarolar uma música de Vinícius de Moraes, ‘A Casa’ onde fala a respeito de uma casa que era muito engraçada porque não tinha teto, não tinha nada (...), mas mesmo assim o nome era casa. Então: que equipe é essa que não tem o que uma equipe deveria ter, mas é equipe? Talvez possa ser a casa no imaginário, a equipe no imaginário, onde tem o que mais precisa imaginariamente, como se iludisse, mas não tem o que mais precisa concretamente. Mas, por isso deixaria de ser uma casa? Por isso deixaria de ser uma equipe?

Tendo encontrado meu lugar como planejamento e gestão e tendo clareza que não é esse ‘o’ lugar que vai solucionar perfeitamente todos os problemas, mas um lugar de criação em potência, ao longo desse trabalho

concretizo essa casa, ou melhor, essa equipe. Esta, também está no meu imaginário, mas, a partir da minha experiência de 'ser' e 'estar' naquele lugar. Assim, tento construir 'a casa'. De Psicóloga passo a engenheira e arquiteta. Como trabalho final de aprimoramento aqui está o 'laudo' de 'engenheira' dessa casa imaginária. Espero que com isso, coletivamente se possa partir para um novo projeto ou a uma reforma.

Além disso, considero extrema importância finalizar este trabalho com o seu valor de uso, porém é preciso dar tempo ao tempo. As pessoas estão envolvidas num processo de mudança que envolve muitas questões e não apenas dizer que é preciso mudar. Primeiro é preciso sentir quem és e para quê estás naquele lugar para enfim causar alguma diferença. Este trabalho é apenas a união de alguns dos pedaços, é um exemplo de um processo em andamento.

Construo motivos de estar presente a partir da transferência de afetos e busca pela identidade, levando em consideração um breve resgate histórico do Caps Ad como maneira de repensar a cultura organizacional, logo seus valores e para quês.

BREVE HISTÓRICO DO CAPS AD 'SEM NOME'

Para situar o leitor a respeito do serviço o qual vivenciei o aprimoramento no ano de 2007, exponho primeiro um breve histórico, baseado em minhas anotações de diário de campo.

[...] Segundo relatos dos profissionais que atualmente trabalham no CAPS-ad, este serviço surgiu sob 'pressão' da imprensa a respeito das crianças de rua que usavam crack (logo que essa droga surgiu no contexto da cidade de Campinas). Assim, funcionários da prefeitura e Cândido Ferreira foram remanejados para essa função. Apenas dois desses tinham experiência com drogadicção. Mas mesmo assim o trabalho ficou tumultuado, pois não tinham experiência com o público infantil e adolescente. Acontecia muita coisa que não tinham o controle: "eram crianças que invadiam a cozinha, agrediam funcionários" (fala de um funcionário). Contudo, os funcionários passaram a buscar formação e alguns optaram mais tarde em trabalhar em serviços como o CEVI, outros desistiram da especificidade de trabalho, pois a experiência que tinham era muito distante da realidade em que estavam sendo inseridos. Já se pensou, na época, em fechar o serviço pois não havia uma demanda conforme a pensada, atender jovens dependentes de crack. As crianças atendidas passaram a não vir mais ao serviço. A partir disso, notou-se que não era bem claro o objetivo do serviço tanto para os funcionários quanto para os usuários. Para tanto, após discussões, ficou decidido que seriam feitos atendimentos para adultos a partir de 18 anos dependentes de álcool e outras drogas. Foi dado o nome de Centro de Referência e Informação em álcool e drogas (CRIAD). Chegava demanda de adultos que com o tempo foi crescendo. Criou-se o Disque Droga (quando o serviço ainda se encontrava na Rua Ferreira Pentead, primeiro endereço) o que favoreceu a divulgação do serviço. Mudou-se de endereço, para Rua Tiradentes onde esteve até outubro de 2007, e já se chamava 'CRIAD'. Em 2002 já eram feitas reuniões para readequar o serviço a Caps Ad. Há uns anos atrás (aproximadamente no ano de 2004) passou a ser chamado, então, de Centro de Atenção Psicossocial a dependentes de álcool e outras drogas CAPS AD (II). Através desse novo nome passou a uma outra identidade: atender usuários de álcool e outras drogas nos padrões da reforma psiquiátrica e já funcionando como tal. Nessa época já estavam presentes profissionais que hoje ainda permanecem desenvolvendo seu trabalho neste local. Com o passar do tempo foi inserido o médico clínico geral, tendo participação no processo de desintoxicação no tratamento e estagiários de diversas áreas. Afirma-se que, muitas vezes, a desistência dos usuários não é por falta de qualidade. Há a necessidade de uma estatística de pacientes atendidos E apresentam-se dúvidas como: Quando o usuário deve receber alta? Onde encaminha-lo? Também se relata que este serviço já experienciou seis coordenações. O Caps Ad do Distrito Leste, mesmo formalmente identificado como tal, atualmente permanece sendo chamado por "CRIAD" ou o Caps Ad-CRIAD. Não tem um nome próprio ainda. Já houve tentativas de escolher o nome, mas nenhuma foi decisiva, como se houvesse uma grande dificuldade de assumir sua própria identidade e cultura [...]

A CASA

“Era uma casa
Muito engraçada
Não tinha teto
Não tinha nada
Ninguém podia entrar nela, não
Porque na casa não tinha chão
Ninguém podia dormir na rede
Porque na casa não tinha parede
Ninguém podia fazer pipi
Porque penico não tinha ali
Mas era feita com muito esmero
Na Rua dos Bobos
Número zero”.

(Vinícius de Moraes)

REFLEXÕES A PARTIR DA VIVÊNCIA

A partir de meus questionamentos sobre qual era meu papel ali dentro, pude observar que aquele sentimento de estranheza - o de não saber qual era meu papel e objetivo de estar ali - era compartilhado com outros funcionários. Nas conversas informais pelos corredores, nas reuniões de equipe percebia que também se sentiam como eu. Alguns verbalizavam o desejo de sair do serviço em busca de outro lugar onde pudessem sentir-se valorizados. Outros falavam sobre o sofrimento de ir trabalhar. Também tinham aqueles que com o silêncio já davam o próprio recado ou aceitavam a situação sem questionamentos, por alguma vez justificavam algo como: “funcionário público não tem que questionar, é que nem ditadura” (fala de um funcionário).

Os momentos de reuniões de equipe eram tensos. Percebia a escolha de uns de não participarem por não terem mais esperança do que podia ser feito. A reunião de equipe, lugar e espaço da gestão, era desacreditada e ansiogênica. Permanecia algo do tipo: “Tudo é sempre a mesma coisa. Nada vai mudar” (fala de uma funcionária).

Assim, ir trabalhar passou a ser difícil para mim. Muitas idéias eu tinha para ‘enfeitar’ aquele lugar: oficina de processo de trabalho, visita domiciliar, intervenções institucionais/organizacionais/grupais.

Partindo de que tenho uma formação, de psicóloga, o meu desejo era usufruir dela e assim me aprimorar com o planejamento e administração em serviços de saúde. Porém, não aconteceu como eu esperava. Era como se eu sentisse que ninguém tivesse pedido para que eu estivesse lá. Além disso, era difícil para eu entender porque eu realmente estava por ali. Porém, não se fazia nada a respeito da situação. Apenas silêncio e ruídos sobre minha presença. Era estranho quando eu me deparava com pensamentos como: “O que mesmo eu estou fazendo aqui”? Muitas vezes, me coloquei à disposição da equipe para conversarmos a respeito de meu papel como aprimoranda. Como sugestão de minha supervisora do aprimoramento, oferecemos uma reunião para que pudessemos junto ao serviço clarificarmos as dúvidas a respeito de meu papel naquele lugar. Porém, não foi disponibilizado data alguma pelo Caps.

Tive a sensação de ser boicotada quando sugeria ou fazia algo que não era habitual no serviço. Resistências, fugas, comparações, decepção, entre outras coisas eu percebia. Constantemente à beira de questionamentos por parte dos funcionários - “Você já pensou em sair daqui”? “Guria, onde tu foi amarrar teu cavalo”? – precisei destacar que a minha escolha entre muitos outros serviços de saúde de Campinas foi a de estar no Caps Ad e, a partir de então, tomar uma decisão: qual meu principal objetivo de estar ali? Resposta: aprender. Com isso, encontrei um motivo que pudesse me motivar diariamente ao trabalho. Todos os dias eu queria aprender mais, mesmo não lidando diretamente com o que eu queria: gestão e planejamento. A assistência serviu-me como um conforto: plantão de acolhimento, grupo de tabagismo, grupo de drogadictos, atendimentos individuais, discussões de casos entre outras coisas. Momento de conhecer-me como profissional e conhecer ao outro a partir da tarefa.

Pensar a gestão e planejamento a partir da assistência passou a fazer parte de uma busca constante de valorização e realização no ambiente de trabalho. Considero que isso não ocorra tão diferentemente com os funcionários. Assim como eu não me sentia valorizada e reconhecida, suponho que para os mesmos estava presente este sentimento. Como se cada profissional inserido no serviço possuísse uma expectativa em relação ao trabalho e ao que este viesse a produzir. Mas, nem sempre o ideal se mostra como o real. Entendo que a tarefa real, seja a tarefa ideal ou prescrita que ao ser realizado no dia-a-dia (a prática) encadeia diferentes rumos devido a fatores técnicos ou materiais, perdendo assim um pouco do seu sentido. Ou ainda, fala-se em tarefa prescrita e a atividade real. Sendo que a maneira como o trabalho é executado possibilita perceber a atividade como significativa ou não, influenciando a particularidade do sentido que ela assume para cada sujeito, emergindo vivências de prazer ou sofrimento. A discrepância entre a tarefa prescrita e a atividade real, enquanto desencadeadora de um custo psíquico para o trabalhador, faz com que o sujeito coloque-se em estado permanente de esforço para dar conta da realidade, muitas vezes, incompatível com seus investimentos psicológicos e seus limites pessoais, gerando sofrimento. Ferreira e Mendes (2001) fazem um apanhado teórico a respeito de tarefa e atividade. Define-se tarefa como aquilo que expressa o trabalho prescrito, estabelecendo o que e como o trabalho deve ser executado. A

atividade, por sua vez, expressa aspectos de comportamento do sujeito estruturados sob forma de estratégias e modelos de operação, para responder às exigências físicas, cognitivas e psíquicas, inerentes às tarefas e às condições de trabalho disponibilizadas pela organização.

Um exemplo que aborda essas questões é o dia-a-dia dos auxiliares de enfermagem, permanecendo um sentimento muito grande de desvalorização de sua tarefa, pois, ficam grande parte do tempo na recepção e poucas vezes há a demanda de procedimentos de enfermagem. Ainda a respeito desse sentimento de desvalorização, lembro de algumas situações em que foram propostos pelos profissionais 'atividades' diferentes das que habitualmente são oferecidas para os usuários. Sugeriram-se grupos motivacionais, confraternizações internas de grupos, oficinas, filmes entre outras. Algumas foram realizadas e persistem. Outras iniciaram e se perderam. O que se está tentando construir? Para quem? Para os profissionais ou para os usuários? Onde está a valorização dessas atividades como sendo da equipe? Por que é tão difícil reconhecer que podem dar certo mesmo que não seja um padrão de trabalho? Observo aqui, que tanto a questão de somente os auxiliares estarem na recepção quanto a falta de estímulo para a criação de 'atividades' que não são padronizadas no serviço permanecem em silêncio e pactuadas. Mas o que a equipe e o usuário recebem em troca? Talvez haja uma proteção contra a frustração. Mas, como lidar constantemente com a frustração no ambiente de trabalho sem se alienar? Pode-se encarar, nesse caso, a frustração como necessária, e, conforme coloca Onocko Campos (2001) "criação de identidade constitui uma fonte de atrito e frustração (...) Duas faces inevitáveis do mesmo e necessário processo principalmente quando se trata de um processo de identidade" (p.139).

Levei um tempo para notar que pelo fato de estar inserida num serviço meu comportamento e meus pensamentos seriam os reflexos do clima, da cultura, da identidade e do trabalho ali presente. Silva & Zanelli, 2004, lembram que "certezas, valores e crenças funcionam como um elo de ligação (amálgama) que mantém a identidade da organização (...) a cultura é o principal ativo da organização, sendo sistematicamente testada e colocada em prática (...)" (p.427). Assim, como resultado de tudo, semelhante ao comportamento dos outros funcionários, calei-me durante as reuniões. Nesse sentido, acrescento Campos (2007), "os trabalhadores de saúde são produtos

do sistema de relações em que estão mergulhados, mas são, ao mesmo tempo, produtores deste mesmo sistema. Sujeito e objeto, no mesmo momento e todo o tempo”. (p.242)

Cada um com seu objetivo, reforçando a individualidade e não o coletivo. Negava-se constantemente a existência de uma equipe. Considerei que algo muito profundo era escondido. Não seria eu, recém chegada naquela casa, que saberia sobre sua estrutura - estabilidade e resistência - para erguer qualquer parede ou alicerce. Fez-se, assim, mais um motivo para investir na assistência: trabalhar como os profissionais dali faziam a fim de encontrar uma identidade a partir da prática, tanto de aprimoranda de Planejamento e Administração, quanto da equipe. Considera-se que é no trabalho que o homem encontra sua referência social e de auto-estima, ou seja, reconhece sua identidade. Além disso, é o lugar onde se encontram o afeto e psicológico. Assim, através da prática real da tarefa, poder-se-ia encontrar significações para o que não era verbalmente dito, mas afetado, pois ela significa o comum entre os trabalhadores daquela equipe,

No cotidiano do trabalho mostravam-se, aos poucos, uma exigência de formação de equipe. Perante as situações como a mudança de casa, a troca de coordenadora, a inserção e o remanejamento de outros profissionais, etc.. provocou-se na equipe o coletivo e a implicação dos profissionais perante tais acontecimentos. Conseqüentemente, questões com alto valor subjetivo que possuem um papel relevante na identidade organizacional - ‘quem somos’ e ‘para quê’ servimos? - emergiram: o individual encontrava-se aos poucos com o coletivo, mesmo não sabendo aonde chegaríamos. Completo com Freitas (2000) que coloca: “o homem constrói coletivamente e nem sempre sabe o que está construindo, ainda que essas construções façam sentido *a posteriori*” (p.42). O importante é fluir em direção à transformação.

No imaginário, há a importância de levar em consideração as sensações, impressões, sentimentos em relação ao que está vivenciando no trabalho. Até estes trabalham em equipe. Através de laços afetivos, imaginários, materiais e psicológicos que o indivíduo se liga à organização. As transferências/contratransferências ou circulação dos afetos servem como termômetro - da instituição, organização e grupos - dizem muito sobre quem realmente somos naquele tempo, lugar e espaço. Acentua Freitas (2000),

(...) o ser humano é capaz de vivenciar relações novas e genuínas, mas também de reatualizar seu repertório afetivo, resgatando motivações

inconscientes que têm seus suportes em reminiscências de construções passadas. Ou seja, o indivíduo é refém de seu passado não só no sentido histórico, mas também em relação ao seu universo emocional presente e futuro. (p.44)

Para que ficasse mais claro o que aquele serviço necessitava, já que não foi apresentada uma demanda sobre a gestão e o planejamento, através da busca por sua história¹ passei a construir uma 'demanda'. Informalmente, fui conversando com os colegas de trabalho e coletando algumas informações². Durante a conversa, dava-se grande importância ao que o outro falava. Perguntava a respeito de assuntos como: o tempo que estava no serviço, o que achava de trabalhar ali, como se sentia fazendo seu trabalho, como se sentiu quando entrou ali pela primeira vez, se a pessoa se sentia reconhecida, enfim, várias questões que não tinham formato definido, apenas queria ouvi-los. Ao mesmo tempo a máquina continuava em movimento. Observa Onocko Campos (2001),

Somente quando confrontados com a própria história, puderam perceber a repetição das queixas e dos álibis e empreender uma reforma das modalidades clínicas através de um novo contrato de organização do processo de trabalho (...) há sempre uma história, há sempre um mito fundacional e algumas outras mitologias que operam como recalcadas (...) E o mito – a narrativa – recalcado atua como fonte de sofrimento evitável (...) a história das dores, dos sofreres, dos quereres e frustrações das pessoas concretas que ali sonham e trabalham é sempre velada, apagada, silenciada (...). (p.148)

Com isso, a minha estratégia era rever as peças e montar o quebra-cabeça, ou seja, encontrar a história dessa equipe Caps Ad clarificando sua identidade.

Conforme Oury (1991) “podemos dizer que se trata de levar em conta o itinerário de cada um, seus engajamentos pessoais, dito de outra forma, valorizar o que contou para ele na abertura ao mundo, isto é, sua ‘história’” (p.48) e, ainda, questiona: “como podemos integrar a história de cada membro de uma equipe?” (p.49) Com isso, afirma o mesmo autor que é necessário um lugar onde isso possa se fazer. Saliento aqui, a importância desses espaços, a exemplo do espaço da reunião de equipe: espaço em potencial! Logo, é a partir desse “arqueológico”, palavra utilizada por Oury (1991), juntamente com o espaço potente em que existirão os verdadeiros encontros. Encontros que permitem a conquista e reconquista da confiança e distanciam-se do sufocamento dos ‘conflitos imaginários’.

¹ Considerei as informações relatadas pelos funcionários sobre seu passado, presente e futuro.

² Não tinha objetivo de montar uma pesquisa formal.

Percebo, assim, que há a permanência de algumas características da equipe desde que o serviço foi criado. São elas: resistência, medo de falar nas reuniões de equipe, dificuldade de aceitar o que o outro traz de diferente, confusão entre trabalho e amizade, sentimento de perseguição, falta de motivação, entre outras.

Durante as reuniões era o espaço onde tais características eram mais intensas. Talvez como um mecanismo de defesa os funcionários procuravam não levantar muitas questões sobre as situações. Um exemplo foi quando estava decidida pela coordenação a escolha de uma casa para mudança. Mesmo a equipe não concordando, demorou algum tempo para reivindicar tal decisão. Como se um medo de ser autuado permanecesse. Durante as conversas com os funcionários pude entender que o comportamento não era em vão. Já haviam passado por experiências que reforçavam tal atitude. O medo presente era de perder o emprego. Segundo alguns relatos, a forma de contratação feita não diretamente pela prefeitura os deixava numa 'corda bamba'. Uma fantasia de riscos ou um jogo constante e aterrorizante de poder: quem falasse perderia o emprego. Isso fazia com que o silêncio prosperasse e o clima ficasse tenso quando alguém resolvia falar na reunião. Preferível eram as conversas pelos 'corredores', ou então os encontros fora do trabalho onde a união dava-se pela amizade, onde o vínculo se fortalecia sem o risco de 'castigos' e sem o uso 'duro' do poder. Porém, ao mesmo tempo em que o laço de amizade faz-se importante no ambiente de trabalho, desvia o foco do serviço e multiplicam-se os grupismos. Não é uma observação extremista, ou amizade, ou trabalho. Mas, é importante salientar que realmente é importante a circulação de afetos num ambiente de trabalho, pois é necessária uma cooperação interprofissionais, porém não é o objetivo primeiro de uma organização. Há uma inversão de valores ou uma necessidade de iludir-se? Princípio de prazer versus princípio de realidade. Saliento o que expõe Onocko Campos (2001),

O laço de amizade é possível entre alguns, que precisarão constituir-se como "alguns" em relação aos "outros", e com os quais será possível construir um escoadouro, sob a forma de hostilidade contra intrusos. Isso será evidente entre comunidades próximas e relacionadas. Freud chamou esse processo de "narcisismo das pequenas diferenças", no fundo, uma satisfação conveniente e relativamente inócua³ da inclinação

³ "Inócua se pensada em relação ao extermínio material do outro, mas não inerte do ponto de vista institucional, como veremos adiante". (idem)

para a agressão, mediante a qual a coesão entre os membros de uma comunidade torna-se mais fácil. (p.137)

A equipe do Caps Ad se comportava de tal forma mesmo não permanecendo as mesmas pessoas que trabalhavam ali desde sua 'formação', mas, por ser uma cultura presente naquele lugar. Algo tão enraizado que cada um que chega naquele lugar se 'contamina' pelas formas já instituídas de se movimentar, falar, sentir, enfim, de se comportar. Ou ainda, o subjetivo é imerso nesse lago tão profundo.

Durante as conversas informais, como já comentei anteriormente, sentimentos puderam ser compartilhados. Entendia que a fala de cada funcionário significava além do que é próprio dele, mas uma fala da instituição. Aqui cito algumas: "Estamos engessados", "Nunca trabalhei num lugar onde o relacionamento da equipe fosse tão ruim assim!", "Aqui ninguém quer mudar". Falas caracterizadas por uma ausência ou negação da identidade, falta ou clareza de objetivos (missão ou valor de uso⁴), conseqüentemente uma cultura organizacional enrijecida e ao mesmo tempo confusa. Falas carregadas de cansaço e desesperança que retratam não apenas a cultura interna, mas uma cultura externa e comum ao funcionalismo público. Seja o local de serviço público que fomos estas falas estão presentes. Porém, não são somente estas falas que permanecem. Ainda há, embora fala desesperançosa, a luta constante e diária para estar presente no local de trabalho. A compulsão pelo trabalho e o poder do amor fazem com que os sujeitos consigam lidar com a frustração e, apesar de verbalizarem um sofrimento conseguem buscar a reflexão sobre o que está lhe trazendo riscos de 'morte'. Há falas, afetos por trás do silêncio das reuniões. Também há comprometimento por um fim o qual está sendo questionado.

Num período de mudanças - coordenação e casa – a equipe passou a questionar a respeito de o que era um Caps Ad, qual sua função, seus objetivos e missão. Elencaram-se outros temas nas reuniões de equipe referentes ao processo de trabalho (recepção, acolhimento, encaminhamentos, alta, entre outros) que também eram questionados principalmente aos que se referem ao saber-fazer. Para sanar essas questões foi proposto pela

⁴ Durante o planejamento das reuniões falou-se no termo 'Missão', no sentido de objetivo do serviço, conforme alguns planejadores chamam. Campos (2000) prefere utilizar produção de valor de uso, já alguns autores institucionalistas, objetivo primário. Há um termo geral que abrange todos: objetivo institucional.

coordenação que nas reuniões de equipe pudéssemos tratar desses assuntos. Planejam-se essas reflexões na última quinta-feira de cada mês. Esse trabalho seria feito com a participação dos apoiadores do Distrito Leste. Mas, não seria num encontro apenas que isso tudo seria 'solucionado'.

A alienação no trabalho e sofrimento passou a ser um pouco desviada para outros pontos: quem somos e o que fazemos aqui? A partir de então, concretizou-se um início pela busca da identidade na reunião de equipe em que se indagou o tema 'missão' do Caps Ad, resgatando o objetivo comum entre a os funcionários da equipe, desviando, assim, do que é só de si. Campos (2000) refere à importância do momento em que o grupo analisa sobre o valor de uso produzido por ele, sendo relevante para a "constituição da identidade da coesão grupal". Essa "aderência narcísica" auxiliaria na "formação de compromisso" (movimentos inconscientes), viabilizando assim o estabelecimento de contratos (movimentos deliberados) que segundo ele, tais movimentos andam juntos. Logo, conclui-se, que pode, assim, gerar uma contribuição para "o desenvolvimento da finalidade institucional de produzir sujeitos mais prazerosos" (Onocko Campos, 2001, p.141).

Na primeira reunião que aconteceu, a respeito desses temas, as falas dos funcionários apareciam com outra cara: "Bom, estávamos precisando dessa conversa"; "Muito importante rever o trabalho em equipe"; "Até que enfim, risos"; "Momento muito rico", "Me senti confortável"; "Uma forma de resgatar até onde vamos chegar"; "Estava sentindo falta de dizer o que penso". A impressão que me passou foi de unir os pedaços de um eu despercebido, adormecido e não reconhecido. Construiu-se, pelo menos naquele momento, um sentido maior de estar ali, local onde os trabalhadores passam bom tempo de suas vidas (nossas vidas, pois me incluo). Uma ainda conturbada identidade, mas identidade. É relevante destacar que a busca da criação ou recriação da identidade é uma fonte de atrito e frustração, porém necessárias. Se paga um preço por isso: angústia da dissolução.

Acrescento que mudança pode ser definida conforme coloca Onocko Campos (2003):

(...) movimento, lugares e deslocamento (...) almejamos mudanças e sofremos mudanças. Toda mudança implica uma escolha, e nas escolhas ganham-se coisas e perdem-se outras. As mudanças têm sentidos, direções. Vão para algum lugar (não quer dizer que ali cheguem, nem que sofram desvios no caminho) (...) Todo o sentido está amarrado a valores e subjetividades. Não há uma verdade a ser revelado sobre o sentido (p.131)

Além disso, mudança gera crise, mas nem toda a crise é negativa, pode edificar. Destaco:

A crise como lugar de passagem, não de enlouquecimento definitivo. A crise como irrupção do *ayon*, não como perda definitiva da história (*cronos*: o sentido só é possível no cronológico, porém sem excluir as disrupções, que senão ficam inscritas como 'sem sentido'). A crise como perda de limites espaciais, que devem ser experimentados, para reconstruir um outro espaço. (idem)

O próximo passo era escolher um nome para o Caps, pois iríamos mudar de casa e ainda éramos vistos como CRIAD ou um meio termo, Caps Ad/ CRIAD. Um nome poderia marcar a mudança: uma tarefa difícil. Combinou-se que cada profissional que tivesse grupo pedisse para que os usuários sugerissem nomes e após recolherem isso, levariam na próxima reunião de equipe para elegerem apenas três nomes os quais passariam por uma nova eleição na assembléia de usuários, tendo ao final disso tudo um nome definitivo para o Caps Ad. Isso foi feito várias vezes. Até o momento nenhum nome ficou definido. Porque esse movimento? Porque tanta resistência ou incerteza para aceitar um nome? A Impressão é de que é difícil deparar com a realidade: que instituição, organização e grupo são esses? Com o que trabalhamos? Quais são a eficácia e eficiência de nosso trabalho? Estamos preparados para assumir uma mudança?

Acrescento o que diz a mesma autora a respeito,

Em toda mudança, penso que é nesse "se enxergar" fazendo alguma coisa de maneira diferente, que pode ser construída uma nova forma de trabalho, mais fraterna e solidária, mais respeitosa das diferenças e diversidades. O reconhecimento da própria potência é absolutamente terapêutico, tanto quanto se saber mortal, finito e castrado. Somos hermafroditas castrados, mas não gente castrada. É nossa sexualidade incompleta que nos impele à potência. O ser humano gosta de fazer, de saber, de experimentar. (p.133)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao expor tais reflexões neste trabalho, não significa que falo da absoluta verdade. Falo de uma vivência onde se encontram diversas histórias e valores: sejam de sujeitos, sejam da instituição.

Colocar uma vivência no papel produz: revive-se e reflete-se. Porém, é preciso pensar que não basta apenas refletir, pensar, mas partir para a ação. Ações que possam desviar e serem produtivas: oficinas de processo de trabalho, assessorar ou supervisionar equipe e gerência, matriciamento e todas as formas que possibilitem um movimento no que já estão habituados a fazer.

Para tanto, é relevante falar sobre o que chamo de habitual algemando o profissional: a agenda médica está lotada, inúmeros acolhimentos em dia de plantão, 'Apacs' para preencher, muitos prontuários para evoluir, muitos casos graves para atender, muitas reuniões, falta de recursos humanos, etc.. Não devem servir como alibi para que os problemas não sejam olhados. Enquanto a máquina está em movimento, as intervenções em relação ao processo de trabalho, identidade, cultura, entre outras, podem sim ocorrer. Fluxos são, assim, produzidos. É o planejamento e gestão atuando. Para pensá-lo não é necessário estar em cargos de destaque, como gerência, secretaria, mas estar na própria assistência e, claro, podendo contar com outros apoios.

Pode-se dizer que juntar as partes de um quebra-cabeça ou como prefiro me deter nesse trabalho: construir/reformar a casa é um exercício de grande valor. Está no planejamento e gestão seu grande eixo. Não quero dizer que seja a solução para todos os problemas. Mas é uma provocação quando se fala do que, muitas vezes, não é lembrado. Além disso, lembrar é poder reformular.

Uma casa sem proteção, sem sustentação, sem suporte, sem lugar onde as pessoas possam ter leveza, sem lugar onde as pessoas possam produzir e satisfazer suas necessidades, um lugar sem nome pode ser definida como uma casa? Creio que sim. Até a rua pode ser uma casa. O que entra em questão é o que os sujeitos fazem para vê-la e senti-la como tal. É um esforço psíquico muitas vezes sofrido. Além disso, não deve ser o trabalho mais um local de sofrimento. Às vezes se paga um alto valor, mas não é impune.

Quanto a relacionar Casa com Equipe, considero importante que haja a construção do significado para esses trabalhadores de o que é equipe. Uma equipe ideal, aquela que todos cooperam ganham bonificações, como no mundo empresarial, está distante. Porém, o processo de significar esta 'equipe' produz: encontra-se primeiro com questionamentos, história, identidade, cultura organizacional, enfim, fala-se de algo não dito e possibilita-se o início de uma grande 'obra'. Isto vem aos poucos evoluindo. Para tanto é necessário o cuidado dessa equipe.

A reunião, um espaço que precisou ser cuidado: horários, celulares desligados, coordenadora presente, a fim de dar um suporte e contratar um espaço, lugar e tempo de gestão para então coletivizar questões da equipe.

Com isso, finalizo esse trabalho lembrando que construir envolve diversos aspectos: história, identidade, cultura organizacional e circulação de afetos. Acredito que a partir do momento em que a equipe entra em contato com estas questões poderá escolher seu nome próprio, simbolizando assim um marco: olhar-se novamente, produzir sujeitos e não só uma produção taylorizada. Portanto, deixo uma questão para esta terra de gigantes: Caps Ad qual é o seu nome?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLEGER, José. Psicologia Institucional. In: Psico-higiene e Psicologia institucional. Porto Alegre: Artes Médicas, 1984. pp. 31-65.

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre o modo de gerenciar o trabalho em equipes de saúde. In: Merhy, EE, Onocko, R, organizadores. *Agir em saúde: um desafio para o público*. São Paulo: Hucitec; 2007 pp.229-266.

CAMPOS, Rosana Onocko. O Sujeito: todo mundo pode ser Teseu? In: O planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica. Tese doutorado. Unicamp. 2001 pp. 131-172.

_____. A gestão: espaço de intervenção, análise e especificidades técnicas. In: Campos, Gastão Wagner Sousa. *Saúde Paidéia*, São Paulo: Hucitec, 2003. pp122-149.

FREITAS, Maria Ester. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. Motta, Fernando C. Prestes; Freitas, Maria Ester. *Vida Psíquica e organização*, Rio de Janeiro: FGV, 2000. pp.41-73.

FERREIRA, Mário César; Mendes, Ana Magnólia. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Estudos de Psicologia*. V.6, n.1, pp. 93-104

SILVA, Narbal; Zanelli, José Carlos. *Cultura Organizacional*. Zanelli, J.C.; Borges-Andrade, J.E.; Bastos, A.V.B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, Porto Alegre: Artmed, 2004. pp. 407-442.

OURY, Jean. Itinerários de formação. *Revue Pratique*, n.1, pp. 42-50, 1991.