



Psicologia, educação e Análise Institucional: perspectivas no campo da formação de educadores

Ângela Maria Dias Fernandes
Andréia Maia Accioly Moura
Diana Jaqueira Fernandes
Emanuella Cajado Joca
Gabriela Fernandes Rocha Patriota

Resumo: O presente texto apresenta o conjunto de atividades e a análise dos efeitos de um projeto de intervenção socioanalítica desenvolvido em uma organização não-governamental que atua no campo da arte e da cultura, na cidade de João Pessoa. O projeto visava ao aprimoramento do trabalho educativo, em um contexto de formação de educadores. Foram realizadas reuniões mensais e seminários institucionais focalizando os processos, cotidianamente vivenciados, por coordenadores, educadores e profissionais de apoio. O grupo identificou os movimentos que vinham impedindo a construção coletiva do projeto pedagógico, localizando, em algumas práticas instituídas, as principais dificuldades: o exercício das funções de coordenação e de direção; a circulação/interdição de informações; os convênios de financiamento que interferiam na dinâmica educativa. Foram definidas estratégias de organização da escola reconhecendo-se os limites, as possibilidades e as forças atuantes no espaço de práticas.

Palavras-chaves: psicologia educacional; análise institucional; formação de educadores.

Psychology, education and institutional analysis: Perspectives in the field of the educators' formation

Abstract: The following text presents a project of educational psychology developed in an organization no governmental that acts in the field of the art and culture, in João Pessoa, as well as it's activities and the analysis of the results. The project was aimed at the upgrading of the educational work, in a context of educators' formation. They were accomplished monthly meetings and institutional seminars focusing the processes daily lived for coordinators, educators and support professionals. The group identified the actions that were blocking the collective construction of the pedagogic project, finding, in some instituted practices, the main difficulties: the exercise of the coordination and direction functions; the circulation / interdiction of information; the financing agreements that interfered in the educational dynamics. They were defined strategies of organization of the school, being recognized the limits, the possibilities and the active forces in the space of the practices.

Key-words: educational psychology; institutional analysis; educators' formation.

Introdução

O texto aqui apresentado dará especial ênfase as atividades de intervenção socioanalítica em um coletivo de trabalho, em função da importância que vem adquirindo a ação micropolítica em contextos educacionais. O manejo de algumas ferramentas da Análise Institucional e de técnicas de teatro e de intervenção em grupos foi fundamental para a execução do trabalho, assim como, para a análise, permanentemente, realizada dos

avanços em direção a um conhecimento/apropriação/transformação das relações sociais que faziam movimentar o cotidiano na organização educacional (projeto social) em questão.

A organização da escola, as demandas e a encomenda de um trabalho em psicologia – inspirações da Análise Institucional

A escola de arte, onde o trabalho foi desenvolvido, se caracteriza como uma Organização-Não-Governamental, localizada em um bairro popular, da cidade de João Pessoa, que atende cerca de 200 crianças e adolescentes, através do Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) do governo federal contando, também, com o apoio de outras instituições de fomento. Atualmente, desenvolve oficinas de moda, teatro, música e capoeira. A escola é reconhecida na cidade através de sua história de produção cultural, congregando importantes atores da região.

É interessante ressaltar a relação desta organização com o PETI¹, dado que este programa governamental viabiliza, financeiramente, uma parte substancial das atividades, estando, desta forma, presente no cotidiano da escola. Em João Pessoa, este programa foi implantado em abril de 2000, voltado para as crianças e adolescentes catadores de lixo.

A necessidade de um trabalho que focasse as práticas cotidianas tornando visíveis as forças instituídas e as que se constituem de forma instituinte foi identificada a partir do I Seminário Interno/2005 realizado no período de 10 a 14 de janeiro, que reuniu todos os educadores, coordenadores e direção que atuavam naquela organização, em um total de 20 profissionais. O Seminário, coordenado pela mesma equipe que idealizou o projeto aqui relatado e iniciado em maio do mesmo ano, foi realizado em atendimento a uma solicitação da direção da escola, tendo como objetivo a construção coletiva do projeto pedagógico para o ano de 2005, que incluía a definição de prioridades e de propostas a serem encaminhadas, com atenção às relações e práticas acionadas no cotidiano e em particular no processo ali inaugurado. Como estratégias de intervenção no evento foram utilizadas técnicas de teatro e terapia de Augusto Boal (1996).

Cinco pessoas em roda, de mãos dadas, voltadas para fora do círculo e com um dos pés mais adiante, representando um movimento de saída. (Diário de Campo)

Conforme relato do diário de campo esta foi a cena-síntese do seminário. No centro, foi identificado o tema trabalho como elemento de união, embora o corpo dos atores, voltado para fora, demonstrasse perspectivas diferentes e por vezes divergentes.

Ao final deste seminário, a equipe elaborou um documento norteador do trabalho pedagógico a ser implementado, apontando a necessidade de mudanças na organização. Os resultados do processo vivenciado produziram demandas, que, analisadas pelo coletivo, permitiram a construção de uma encomenda de trabalho socioanalítico. Para

¹ O PETI foi implantado em 1996, tendo como meta a permanência das crianças (07 a 14 anos) nas escolas e seu afastamento do trabalho precoce, através da implantação de um programa de distribuição de bolsas (R\$ 40,00 para a zona urbana e R\$ 25,00 a zona rural). Em horário oposto ao da escola, são organizados polos para a jornada ampliada, com atividades recreativas, esportivas, culturais ou de reforço escolar. Também é prevista a promoção social das famílias por meio de ações socioeducativas e de ampliação e geração de renda. A jornada ampliada, em várias localidades onde a escola ou o próprio município não conta com uma estrutura satisfatória, é organizada através de ONGs, entidades comunitárias e outras, por meio de parcerias.



Lourau (1993), “a encomenda tem origem em demandas (...) individuais e dos grupos que compõem o grande grupo da intervenção em processo” (p. 31-2). Lourau, tecendo considerações sobre o campo de intervenção, assim construído, afirma que, “todo o antes, o exterior e o depois da intervenção estão no campo de análise, incomparavelmente mais vasto que o campo de intervenção, limitado a um estabelecimento, uma associação, etc...” (Altoé, 2004, p. 131).

Assim, o processo de intervenção, incorporou os movimentos e o conhecimento, produzidos anteriormente, mantendo, com o I Seminário, um vínculo explicitado permanentemente na análise das demandas dirigidas ao projeto.

Conforme acordo firmado, entre todos os profissionais da escola e equipe da universidade², foram desenvolvidas, na vigência do projeto a que se refere o presente texto, atividades voltadas para o fortalecimento/potencialização do grupo. As atividades foram orientadas para a identificação das forças presentes naquele campo de práticas e para a definição de caminhos capazes de promover o estabelecimento de novas conexões no trabalho com crianças e adolescentes. Foi apontada ainda, pela equipe da escola, a necessidade de se criar estratégias institucionais de participação dos funcionários, educadores e alunos, a partir da análise das forças acionadas no cotidiano.

As temáticas valorizadas nesse projeto foram identificadas durante o I Seminário Interno/2005. As dificuldades de comunicação entre os profissionais, as poucas oportunidades de estabelecimento de parcerias entre as oficinas e a necessidade de se clarificar o que une os educadores nas relações de trabalho foram assumidos como indicadores que são aqui compreendidos como temáticas que emergem do campo de intervenção e norteiam o trabalho do pesquisador/analista junto ao grupo, de acordo com a concepção de Gonzalez Rey (2002, p. 113). A potência como estes temas retornam ao grupo em um processo de restituição é o que poderá constituir-los como analisadores, certos dispositivos que provocam a revelação do que estava escondido (Altoé, 2004, p. 70).

Dessa forma, foi definido como objetivo desse projeto intervir nas relações potencializando os profissionais na construção de novas configurações do trabalho educativo valorizando-se os processos vividos naquele coletivo. No momento de construção dessa encomenda, apareceu, de forma clara, a demanda que movia os pesquisadores/analistas e que dava sentido ao seu trabalho. Tratava-se de potencializar uma atuação da psicologia educacional, no campo da formação de educadores de arte, através da construção de estratégias de intervenção que tomassem o próprio grupo como um dispositivo. Como aponta Barros (1994, p. 152), “se tomamos o grupo como dispositivo, acionamos nele sua capacidade de se transformar, se desterritorializar, irromper em devires que nos desloquem do lugar intimista e privatista em que fomos colocados como indivíduos. O contato com a multiplicidade pode então fazer emergir um território existencial não mais da ordem do individual, mas da ordem do coletivo”.

Foi possível, neste processo, explicitar, ainda, a implicação da equipe de psicologia na formação de profissionais engajados nos movimentos de luta pela melhoria da educação das classes populares.

² O trabalho foi desenvolvido sob a responsabilidade de uma docente do Departamento de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba, e cinco estudantes de psicologia, no período de maio a dezembro de 2005.



A ação da psicologia esteve marcada pela perspectiva de valorização das práticas educativas com a mobilização de estratégias que permitissem movimentar aquilo que estava cristalizado, ou, como diz Machado (2003, p.71), “derivar, apostando em uma deriva que estivesse a serviço de processos de subjetivação, e não de assujeitamento”.

A formatação do trabalho – princípios e dispositivos de ação

Este projeto assumiu, como importante base teórico-metodológica, as reflexões e estratégias de intervenção institucional propostas por René Lourau (1993). A principal contribuição é a perspectiva que valoriza a intervenção institucional associada à produção de conhecimento. Esta produção diz respeito aos modos de ser e fazer que, articulando normas sociais existentes e formas instituintes, que contestam o poder instituído, inspiram as práticas sociais e o cotidiano das organizações. O foco é colocado sobre o processo de institucionalização que se expressa através da luta entre as forças normatizadoras e aquelas que trabalham no sentido diverso, constituindo os movimentos divergentes. Trata-se de se criar situações que permitam interrogar o ato de instituir colocando em análise o instituído. Como esclarece Altoé (2004), evocando as contribuições de Lourau, “...se o homem sofre as instituições, também as cria e as mantém por meio de um consenso que não é somente passividade diante do instituído, mas igualmente atividade instituinte, a qual, além disso, pode servir para pôr em questão as instituições. O fato de que uma instituição seja contestada também faz parte dela” (p. 73).

A produção de saber sobre estas forças é aqui compreendida na sua articulação com os processos de subjetivação. A formação de educadores não se resume a um aprendizado de técnicas educativas, mas avança no sentido de constituição dos sujeitos, o que torna indispensável a invenção de modos de ser e fazer. “Temos aí desenhada outra concepção de formação onde não é mais a forma/ação o que se prioriza, mas as forças que instituem tais “formas”. O que ganha lugar de destaque é a processualidade, o inventar modos de “aprender”, o poder olhar o texto, o contexto e o fora do texto como fluxos que se atravessam constituindo formas” (Barros, 2001, p. 86).

As contribuições de Guattari e Rolnick (1986) referente à produção de subjetividades são consideradas fundamentais para a análise dos processos de singularização a serem potencializados. Na compreensão de que a subjetividade é essencialmente social, os autores indicam dois modos extremos de oscilação: “Uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal qual a recebe, ou uma relação de expressão e de criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização” (p. 33).

Promover a produção de um conhecimento sobre estes processos é o que sustenta as concepções de grupo e formação. No dizer de Barros (1994), o grupo é tomado como dispositivo, e não como uma unidade fechada em sua própria lógica individualizadora. Grupo é compreendido como espaço de análise coletiva de práticas e de conflitos cotidianos, de construção de novos possíveis e de intensificação e potencialização de forças transversais. Ainda segundo Barros, “o grupo assim definido, como dispositivo analítico, poderá servir às descristalizações de lugares e papéis que o sujeito-indivíduo constrói e reconstrói em suas histórias” (p. 152). A formação é aqui assumida não como

aquisição de saberes, mas como produção coletiva de conhecimentos necessariamente conectados às demandas sociais.

O presente projeto, trabalhando com as proposições teóricas de Gonzalez Rey (2002), aponta para a importância de focalizar as subjetividades no momento e no processo de sua produção. Neste projeto, o foco esteve localizado nas formas de conceber e produzir o trabalho social e educacional por parte dos educadores.

A construção de dispositivos acionados nas reuniões foi inspirada nas técnicas de teatro e terapia de Augusto Boal (1996) e em outras atividades sugeridas por Bordenave (1990). As estratégias criadas neste projeto valorizaram a expressão e a criação coletivas a fim de facilitar a visualização das forças que constituíam as relações naquela organização.

O trabalho foi realizado por meio dos seguintes procedimentos: coordenação de *Reuniões Mensais* com os profissionais da escola; organização de dois *Seminários Internos* com a participação dos profissionais da escola; observações das atividades desenvolvidas nas oficinas de arte resultando em um *Mapeamento* do funcionamento da escola, conforme apresentado a seguir.

O espaço privilegiado de intervenção é a reunião mensal com os profissionais da escola, sob a coordenação da equipe da universidade (professora, bolsista e alunas colaboradoras), tendo como foco central os mecanismos de atuação do grupo e o debate sobre o sentido do trabalho. Foram realizadas seis reuniões no decorrer do semestre (uma por mês, de maio a outubro). A exemplo do evento de janeiro de 2005 (I Seminário Interno) foram organizados outros dois Seminários Internos. Um aconteceu no mês de julho e outro, em dezembro. Estes eventos tinham a característica de serem mais intensos e promoverem o fechamento de cada semestre. As temáticas tratadas eram definidas como indicadores a partir do trabalho realizado nas reuniões mensais.

Outra atividade programada foi o acompanhamento das ações educativas e da atuação das crianças e adolescentes, promovendo-se a construção de uma espécie de mapa sistemático das atividades, idealizado com o sentido de se instrumentalizar a compreensão dos processos vivenciados no cotidiano da escola. Este material foi encaminhado à uma oficina constituindo-se em um dos elementos do trabalho de análise coletiva. Em um período de 15 dias (25/07/05 a 10/08/05), foram realizadas observações das oficinas, com registro dos horários e locais de funcionamento, da atividade pedagógica executada e de alguns acontecimentos que pudessem caracterizar aquela escola. A mudança de educadores e a substituição de oficinas são práticas constantes. Esse procedimento atravessou a atividade e permitiu a constituição de um espaço de conhecimento das condições histórico/sociais de funcionamento da escola, marcada pelo encerramento de projetos e concretização de novas parcerias com instituições de fomento, com ajustes cotidianos.

Atividades desenvolvidas e efeitos do processo de intervenção

As duas primeiras reuniões, a partir do início do projeto, trouxeram como tema central o vínculo dos profissionais com a escola. Foi encaminhado um debate sobre as dificuldades que a equipe vem enfrentando a fim de se localizar os modos de funcionamento



que têm inviabilizado a definição final e a implementação do projeto político pedagógico, trabalhado desde o I Seminário Interno. Na discussão, as dificuldades citadas foram: falta de responsabilidade dos educadores com o trabalho, dificuldades na definição do papel de cada um (coordenadores, educadores, funcionários) dentro da escola, indisciplina das crianças, instabilidade da direção, falta de união da equipe.

Outro tema tratado nesses encontros foi o sentido das oficinas na formação dos alunos, em que se aprofundou a discussão sobre profissionalização e sua pertinência como orientação do trabalho pedagógico. Os educadores reafirmaram sua posição contrária a um caráter profissionalizante das oficinas. O convênio com o PETI foi mencionado e ganhou relevância no campo dos debates, não só pelo fato de marcar a matrícula do aluno na escola, mas, ainda, de trazer o tema *trabalho* referido à perspectiva de erradicação do trabalho infantil. Foi lembrada, com muita intensidade, a cena teatral construída durante o I Seminário Interno, que mostrava o trabalho como elemento que unia o grupo, embora todos tivessem interesses particulares que os impulsionavam para fora. Os participantes focalizaram, ainda, no debate, a questão da dificuldade de comunicação, identificando, no cotidiano, a produção de um modo específico de fazer circular as informações.

Antes da terceira reunião mensal, foi realizado o II Seminário Interno que encerraria as atividades do primeiro semestre. Este evento, que teve a duração de dois dias, centrou seu objetivo, principalmente, na relação não só entre a escola e instituições conveniadas, mas também nas relações entre educadores e entre estes e a coordenação. Assim, fez-se uma conexão com a reunião anterior. Nesse momento, a comunicação, a parceria e as relações de trabalho inspiraram a organização das atividades.

No primeiro dia desse II Seminário, o debate foi organizado a partir de algumas questões elaboradas pela coordenação do projeto à luz das temáticas tratadas nas reuniões mensais. As questões foram respondidas pelos participantes mediante um sorteio. A primeira questão sorteada – *Que tipo de parceria (convênio com instituições) atenderia melhor às necessidades da escola?* – gerou uma importante discussão, sendo indicado que seria ideal se a escola pudesse se manter sozinha por meio da venda de tudo o que se produz nas oficinas, não precisando mais de financiamento, e podendo “andar com as próprias pernas”. Outro participante sugeriu que a escola deveria ser sustentada pelo governo. Não houve consenso, e sim, uma exposição das idealizações do grupo. Em relação ao segundo tema – *Cite um problema criado a partir do convênio com o PETI ou outras instituições* –, todos fizeram críticas ao estabelecimento desta parceria em função do atraso no pagamento de salário, que é feito pela prefeitura, e das bolsas dos alunos, gerando problemas às famílias. Foi argumentado que, segundo os educadores, alguns alunos só frequentavam as oficinas por causa da bolsa, fato que interferiria no aprendizado e na relação que as crianças e os adolescentes estabelecem com a escola. Respondendo à terceira questão – *Os convênios ou parcerias interferem na relação entre os educadores? Como?* –, os integrantes do grupo disseram que os convênios, de certa forma, atrapalham, porque todos trabalham na mesma escola, com a mesma carga horária, mas que há desigualdade no valor dos salários e na forma de pagamento, porque estão vinculados a convênios diferentes. Em relação à quarta questão – *Os convênios ou parcerias interferem na relação entre educadores e coordenadores? Como?* –, a maioria acredita que os convênios interferem no trabalho, causando um clima prejudicial. Na



quinta e última questão – *Cite uma característica importante da escola. Porque essa característica é importante?* –, foram citados: a perseverança, o nome histórico da organização e a busca pela verdade.

No segundo dia do seminário, os objetivos da atividade proposta foram: discutir a relação entre a escola e o PETI, analisar os resultados de uma pesquisa com os alunos que investigou, através de um questionário, a relação destes com a escola³, e, ainda, focalizar a intervenção do tema *trabalho* e da opinião dos alunos a respeito da profissionalização no cotidiano da escola.

Na atividade proposta neste dia do Seminário, dois voluntários montaram uma cena teatral representada por um aluno e um professor. Aquele representou um aluno que queria ir embora da escola; este, o professor a dizer que ele precisava falar com a coordenação. Foi solicitado que um dos integrantes do grupo interferisse na cena. O voluntário então, ficou, entre o aluno e o professor. No debate, este terceiro personagem foi identificado como sendo o próprio *trabalho*. A cena ganhou movimento e o aluno agrediu verbalmente o professor. O grupo afirmou que, no cotidiano, essa cena acontece, promovendo-se um debate sobre o comportamento dos alunos na escola. A cena demonstrou, ainda, as interdições nos processos de comunicação que podem estar associadas à forma como a coordenação vem exercendo poder sobre o grupo. Depois desse momento, foi exposto aos participantes o resultado da pesquisa com crianças e adolescentes (170 sujeitos), na tentativa de se trazer para o debate a interferência do mecanismo de inserção dos alunos na escola quanto à dinâmica educativa. Nas respostas ao questionário utilizado na pesquisa os alunos demonstraram gostar da escola. A maioria afirmou a intenção de permanecer frequentando as oficinas independentemente do recebimento da bolsa PETI, o que contradiz as impressões dos educadores sobre o vínculo dos alunos com a organização. O desconhecimento quanto ao funcionamento da escola e quanto às normas e regras foi outra constatação importante. Neste seminário, ficou evidente a necessidade de se trazer a figura do aluno para o debate, uma vez que a atenção tem sido dirigida exclusivamente para as vivências dos educadores.

Após o II Seminário Interno e iniciando o segundo semestre, foi realizada a terceira reunião mensal. Novamente foi trabalhado o projeto político pedagógico, sendo identificada a necessidade de se focalizar a relação do aluno com a escola e a importância de que seu trabalho produza resultados na vida da criança e do adolescente, participando da sua educação. O grupo decidiu centrar seu olhar na criança a partir das seguintes interrogações: Que cidadão a escola pretende formar? Como se caracterizam as crianças atendidas? De que comunidade elas vêm? O grupo percebeu que estava muito longe da comunidade, e alguns participantes apontaram para as dificuldades da escola em avançar e crescer.

³ Trata-se da segunda etapa da pesquisa *Arte, educação e projetos sociais – efeitos sobre os modos de ser e viver de crianças e jovens das classes populares*, que tinha como objetivo analisar a repercussão do trabalho educativo com arte tendo investigado, na primeira etapa (2004), onze projetos sociais na Grande João Pessoa. A partir de janeiro de 2005, esta pesquisa ficou centrada na escola de arte onde se desenvolveu o projeto objeto deste texto, mantendo-se uma articulação entre os dois projetos. As conclusões desta pesquisa encontram-se no texto "Cidadania, Trabalho e Criação – exercitando um olhar sobre os projetos sociais", publicado na Revista do Departamento de Psicologia – UFF, v. 18 – n. p.125-142, jul./dez.. 2006.



No quarto encontro mensal, o trabalho ficou dirigido para a visão e sentimento, por parte dos professores e coordenadores, a respeito do cotidiano das crianças. Foi elaborada e analisada uma história coletiva a partir do estímulo “Eu me chamo João e, quando cheguei à escola, comecei a andar pelo jardim...”. A história, composta pelo grupo, tratava de um menino que foi para essa escola e ficou andando, entrando e saindo das oficinas. Ele se sentia insatisfeito e angustiado. Ficava mudando de oficina, conhecia uma a uma, mas continuava angustiado. O nome dado à história foi “João confuso”.

Alguns temas puderam ser trabalhados a partir desse dispositivo: a desorganização e instabilidade da escola como causadora da angústia no aluno; o sentimento de angústia também compartilhado pelos educadores; a dificuldade de definição do projeto político-pedagógico em função das determinações dos projetos e programas de financiamento que impõem parâmetros e prioridades. Foram discutidas questões do cotidiano como a ausência de uma listagem oficial com os nomes dos alunos participantes de cada oficina, como a falta de limite dos alunos em atividades, como a hora da merenda, ou, como nos dias em que algum educador faltava ao trabalho. Foi colocado que, ao não se constituir como uma escola formal, e, sim, como uma escola de arte, a organização estaria produzindo na clientela a ideia de liberdade sendo, portanto, natural o rodízio entre as oficinas. A mobilidade do aluno foi associada à falta de regras claras. Outros aspectos foram relacionados à instabilidade no funcionamento da escola. Esta foi uma atividade considerada de fundamental importância, pois permitiu trazer para o campo de análise a figura do aluno.

A quinta e a sexta reunião mensal foram dedicadas ao aprofundamento da análise sobre o lugar do aluno na escola e sobre a organização do cotidiano.

No quinto encontro, o trabalho foi realizado a partir de três fontes de informação apresentadas através de cartazes. O primeiro continha a história coletiva construída na reunião anterior. O grupo assumiu que a escola é confusa e que as crianças “andam” de oficina em oficina, e que não adianta apenas detectar esse problema, mas procurar soluções. Posteriormente, foi iniciada a discussão acerca dos outros dois cartazes: um deles dizia respeito ao cotidiano da escola, sistematizado no mapeamento elaborado pelas alunas⁴, e o outro trazia novamente os resultados dos questionários respondidos com os alunos. Houve uma discussão a respeito dos diferentes sentimentos expressos pelos educadores e outros profissionais a respeito do seu trabalho. De acordo com o material apresentado, as oficinas não são montadas com a participação das crianças, o que poderia produzir a angústia. Foi colocado que os alunos precisam ser ouvidos. A reunião se encerrou com o comprometimento do grupo em pensar formas de diálogo entre os profissionais da escola e os alunos, compreendendo-se que a confusão pode estar mais localizada nos profissionais do que nos alunos.

⁴ Através do *Mapeamento* das atividades, foi possível se perceber a fragilidade do planejamento pedagógico geral das atividades, o que pode estar associado às dificuldades que vêm sendo enfrentadas na definição do Projeto Político Pedagógico da escola. Ficou claro um desconhecimento, por parte dos educadores, a respeito do que acontece no conjunto de oficinas. A circulação dos alunos parece ser autorizada em algumas situações e impedida em outras, sem explicitação das regras que regem o movimento entre as oficinas e demais espaços da escola. A listagem de alunos inscritos em cada oficina ficava a cargo de cada professor quando da apresentação do aluno.



No último encontro mensal, o objetivo foi colocar-se em análise a atuação dos profissionais na escola quanto aos processos grupais que persistiam interditando a construção de um projeto único. A atividade proposta inspirou-se na metodologia Arco-íris do Desejo de Augusto Boal (1996) e consistiu em se desenvolver cenas teatrais que retratassem o sentimento de cada profissional com relação à escola e ao seu trabalho, e coletivizar as experiências singulares.

Inicialmente, foi realizado um aquecimento corporal e atividades de concentração que dirigissem a atenção dos participantes para algum acontecimento do cotidiano experienciado individualmente. O trabalho com cenas teatrais foi realizado em três etapas: 1ª etapa – uma cena foi construída por um voluntário (diretor da cena) retratando o que mais o tocava no cotidiano da escola, utilizando-se outros profissionais como atores; 2ª etapa – uma segunda cena foi construída pelos atores participantes da primeira com representação de seus sentimentos com relação ao personagem assumido por cada um; 3ª etapa – todos os participantes da reunião, com exceção do diretor da primeira cena, foram divididos em cinco grupos, sendo cada grupo composto de três pessoas que assumiram as seguintes funções: um ator, um protagonista e um observador. O ator e o protagonista de cada subgrupo representaram sentimentos diante das cenas construídas nas duas etapas anteriores.

Todas as cenas foram apresentadas sem movimento e sem voz. Em seguida, o primeiro ator voluntário (diretor) agregou todas as cenas, formando uma só, ficando de fora somente os observadores. Todas as cenas trouxeram elementos de vivências singulares que foram sendo coletivizadas durante os exercícios. A figura do observador causou incômodo a alguns atores e protagonistas. Uma das cenas retratou uma pessoa que queria se mexer, e o outro a controlava, sendo analisada como um educador que impedia o crescimento do aluno. Nesta mesma cena, foi identificado um movimento de luta contra a situação de opressão. Outra cena mostrou um ator que abandona seu movimento e expressão inicial e incorpora o movimento de outro ator para interagir com este, o que poderia significar uma atitude de acomodação ou de busca de equilíbrio ou parceria. Esse processo foi reconhecido pelo grupo como sendo um procedimento utilizado no cotidiano da escola. Em todas as cenas, o ator e os protagonistas utilizaram movimentos circulares, com demonstração, segundo uma análise dos participantes, da dificuldade do grupo em caminhar em direção a alguma meta.

O III Seminário Interno, realizado a seguir, encerrou o ano de atividades da escola, programado que foi como fechamento do projeto de extensão. Este seminário foi organizado a partir de uma temática discutida em uma reunião pedagógica realizada semanalmente pela equipe da escola. O grupo de profissionais que analisou as formas de gerência, administração e coordenação pedagógica decidiu que deveria proceder a uma eleição para nomear um novo diretor e coordenador. A equipe da universidade se prontificou a organizar, de modo mais dinâmico, esse processo, buscando, neste acontecimento, a explicitação dos diferentes interesses que movimentavam as relações entre os membros da equipe. O tema da eleição reunia uma série de

questões que vinham sendo indicadas como impedimentos no desenvolvimento do trabalho, na comunicação e na circulação de informações. A realização de eleições era neste avaliada como um acontecimento capaz de promover a análise das forças que constituíam aquele campo de intervenção.

A atividade planejada pela equipe da universidade, para este evento, em consonância com todo o trabalho desenvolvido até aquele momento, atendia aos seguintes objetivos: visualizar os processos institucionais e incentivar novas conexões; construir, coletivamente, ideias e propostas para a escola, possibilitando o agrupamento em torno dessas ideias e proceder, ao final do dia, se possível, à apresentação de plataformas e candidaturas aos cargos de direção e coordenação.

No período da manhã, o trabalho foi iniciado com a indicação das dificuldades (o que está instituído) e desejos (possibilidades de transformação) referentes ao cotidiano de cada profissional na escola. As falas foram anotadas e reproduzidas em dois cartazes. As principais dificuldades apontadas, neste momento da atividade, foram: o distanciamento da direção; a falta de compromisso de alguns profissionais da escola; a falta de comunicação entre os funcionários; a estrutura física inadequada e a falta de objetivos comuns. Os desejos foram: providenciar a adequação do espaço físico; definir os objetivos da escola; melhorar a comunicação entre todos os seguimentos da escola; promover o engajamento da coordenação e direção nas questões do cotidiano e haver maior compromisso dos profissionais.

Após todos os participantes exporem as dificuldades e os desejos associados a possibilidades de mudança, foi realizada a divisão em subgrupos para que se promovesse um debate. Além deste material produzido na reunião, o grupo utilizou um documento, elaborado pela equipe da universidade, que continha uma coletânea de falas/impressões da equipe, extraídas dos relatos das reuniões anteriores (Diários de Campo), que faziam referência à coordenação e à direção. O texto do estatuto da escola, que rege o processo eletivo de ocupação de cargos, foi disponibilizado pela direção como elemento de suporte do trabalho. Em seguida ao debate nos subgrupos, houve a apresentação das conclusões, para o coletivo, iniciando-se um grande debate para se encontrar pontes entre as forças imobilizadoras e os caminhos no sentido da transformação. O grupo apontou que a falta do diretor, no cotidiano da escola, e a indefinição das funções e dos papéis dos profissionais causavam confusão tanto para os alunos e seus pais, como para os próprios funcionários. Mais uma vez, ficou claro que a dificuldade na comunicação era o maior problema enfrentado. Neste momento, discutiu-se o estatuto, e o grupo apontou como oportuna sua reformulação. Também foi reiterada a necessidade de definição das funções de cada profissional com vistas a um melhor funcionamento da escola.

De acordo com o planejamento idealizado pela equipe, em decorrência dos debates, poderiam ser apresentadas propostas de candidaturas que promovessem agenciamentos e a explicitação de interesses, com um novo desenho do coletivo. Alguns profissionais se colocaram contra a deflagração do processo eleitoral e a apresentação de candidaturas e plataformas a partir daquele momento. Foi sugerida



e aprovada pelos profissionais a organização de uma agenda que associasse a apresentação de candidaturas à reformulação do estatuto, promovendo-se um esvaziamento de sentido do próprio seminário e a burocratização e despotencialização do processo eleitoral. A atividade do turno da tarde foi modificada, voltando-se a discutir as dificuldades e desejos apontados no início do dia.

A modificação da atividade e a vinculação do processo eleitoral à mudança do estatuto podem ser compreendidas como expressão das dificuldades, já apontadas, de enfrentamento das divergências, ficando visíveis as relações ali vivenciadas. O processo que parecia impedir a comunicação não era, na verdade, a desorganização da escola, mas a forma centralizadora como o poder era exercido. Aprender este movimento foi mais um passo na visualização das forças presentes nesse campo de práticas, sendo considerado como um aspecto central da intervenção.

Conclusão

O foco deste projeto é a formação dos educadores da escola de arte. Através da realização de seis reuniões mensais e dois Seminários Internos foi possível trazer para análise as dificuldades e entraves ao trabalho que, muitas vezes, não se encontram na precariedade de conhecimentos técnicos, o que apontaria para a necessidade, principalmente, do aprendizado de metodologias.

As relações que se estabelecem no cotidiano das organizações e as forças presentes nos processos de institucionalização de procedimentos são os aspectos mais relevantes nesta concepção de formação. Assim, ao trazer, para a cena da intervenção, as dificuldades de comunicação, as diferenças de vínculo empregatício, os efeitos do estabelecimento de convênios para viabilizar o funcionamento da organização, a tentativa era suscitar um olhar sobre a escola que pudesse incitar uma busca maior de participação de todos os profissionais.

O tema *trabalho* foi reafirmado. Desde a realização do I Seminário Interno, em janeiro de 2005, este tema norteava as discussões do grupo. A profissionalização dos alunos e a precariedade dos contratos de trabalho dos educadores foram os elementos que mobilizaram a equipe. As oficinas de arte são atravessadas por estas questões que se fazem presentes no vínculo que os alunos estabelecem com a escola.

A voz dos educadores e da coordenação sobressai neste campo ficando evidente a despotencialização das crianças e adolescentes. Isto ficou claro na história “João confuso” construída, em uma das reuniões, e que trazia a imagem de um aluno angustiado que circulava pela escola. A ideia de um aluno confuso demonstrou o movimento de se localizar, neste ator social a “culpa” pelas dificuldades enfrentadas no seu dia a dia na escola. A circulação pelas oficinas e a falta de continuidade no trabalho pedagógico foram vivenciadas naquela atividade como uma questão associada ao aluno.

O que parece mover o sentimento de impotência experimentado por todos é a rotatividade dos educadores, imposta pelo encerramento de convênios e estabelecimento de outros. A situação criada pela constante mudança no quadro de profissionais produzia

descontinuidade nas ações da escola, afetando-se os vínculos que os alunos estabeleciam com esta organização.

Relacionado a esta questão, outro tema importante tratado dizia respeito à direção e coordenação pedagógica e administrativa da escola. Este tema foi trabalhado a partir das próprias falas dos educadores nas reuniões. Os profissionais apontavam constantemente críticas à forma de ocupação destes lugares sugerindo uma reestruturação da escola. É importante sinalizar que, na abordagem deste tema, o aluno e sua relação com a escola não eram mencionados.

O processo de debates produziu, no grupo, um movimento de mudança bastante interessante. A decisão de se encaminhar eleições para os cargos de direção e de coordenação foi um passo importante, facilitando-se a sistematização das necessidades e desejos com relação à escola, por parte de cada profissional. Esse processo possibilitou a visualização de interesses e forças divergentes. No III Seminário Interno, as propostas de mudança foram redimensionadas, dando-se visibilidade aos mecanismos de poder instituídos. A falta de comunicação sinalizada anteriormente pela equipe foi qualificada como intervenção nos locais de fala e de participação. O “João Confuso” retratado na história coletiva diz respeito não só a vivência do aluno, mas, também, dos educadores que circulam sem estabelecer contatos, o que seria o principal mecanismo de produção da fragilidade observada pelo coletivo.

Ao final da vigência do projeto, a equipe da organização já havia avançado na possibilidade de compreensão dos processos institucionais acionados no cotidiano. A construção e implementação de uma proposta político-pedagógica dependerão do alargamento dos horizontes institucionais ou da abertura para outros atravessamentos que potencializem a ação instituinte, estabelecendo-se, no confronto de interesses, possibilidades de atuação que questionem as relações de poder instituídas inaugurando espaços para a afirmação de novas possibilidades de vivência no coletivo.

Referências

- Altoé, S. (2004). *René Lourau – um analista em tempo integral*. São Paulo: Hucitec.
- Barros, R. B. (1994). Grupo e Produção. Em: A. Lancetti (Org.), *Saúde e loucura* (pp. 54-68), Nº 4. São Paulo: Hucitec.
- Barros, R. B. (2001). Grupo: estratégia na formação. Em: J. Brito, M. E. Barros, M. Y. Neves & M. Athayde (Orgs.), *Trabalhar na escola: só inventando o prazer* (pp. 71-88). Rio de Janeiro: Ed. IPUB.
- Boal, A. (1996). *O arco-íris do desejo – método Boal de teatro e terapia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Bordenave, J. D. (1990). *Estratégias de ensino-aprendizagem*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Gonzalez Rey, F. L. (2002). *Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios*. São Paulo: Pioneira Thompson.



- Guattari, F., & Rolnick, S. (1986). *Micropolítica – cartografias do desejo*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Ed. Vozes.
- Lourau, R. (1993). *Análise institucional e práticas de pesquisa*. Rio de Janeiro: Ed. UERJ.
- Machado, A. M. (2003). Os psicólogos trabalhando com a escola: intervenção a serviço do que? Em: M. E. M. Meira & M. A. M. Antunes (Orgs.), *Psicologia escolar: práticas críticas* (pp.66-83). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Recebido em agosto de 2007

Aprovado em março de 2009

Ângela Maria Dias Fernandes: doutora em Psicologia Escolar e Desenvolvimento Humano/Universidade de São Paulo; professora associada do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal da Paraíba.

Andréia Maia Accioly Moura: psicóloga; graduada pela Universidade Federal da Paraíba.

Diana Jaqueira Fernandes: graduanda do Curso de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba.

Emanuella Cajado Joca: graduanda do Curso de Psicologia da Universidade Federal da Paraíba.

Gabriela Fernandes Rocha Patriota: psicóloga; graduada pela Universidade Federal da Paraíba.

Endereço para contato: angeladfernandes@yahoo.com.br

