

## Partilha como Brecha: O Uso da Escrita Endereçada na Formação de Equipes

Adriana Marcondes Machado<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Paula Fontana Fonseca<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Beatriz Saks Hahne<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

**Resumo:** O artigo destaca resultados de pesquisa realizada a partir de um projeto de extensão universitária vinculado ao Serviço de Psicologia Escolar do Instituto de psicologia da Universidade de São Paulo. Este projeto oferece atendimentos visando a formação de equipes que trabalham em instituições públicas e que atuam nos campos da educação, da justiça, da assistência social e da saúde. Na investigação, tivemos por objetivo desenvolver e analisar um método de intervenção que se utiliza da escrita endereçada (cartas) como estratégia para agir nos silenciamentos e nas naturalizações presentes nas dinâmicas institucionais e que dificultam o enfrentamento de situações-problema compartilhadas pelas equipes. Partimos do entendimento de que a escrita se efetiva como convite ao estranhamento, permitindo que cada sujeito revise suas práticas e concepções, havendo, assim, a possibilidade de deslocamentos e transformações. A estratégia de escrita endereçada foi realizada com seis equipes de profissionais, sendo que cada uma delas atuava em uma frente específica de atendimento público. No total, foram analisadas 39 cartas categorizadas em três eixos: mudança das condições de trabalho, mudança de si ou do outro e afirmação. O processo sistemático de análise do material incitou mudanças na compreensão sobre as funções dos diferentes momentos do procedimento utilizado e deu ênfase ao fortalecimento da discussão grupal como objetivo ético-político central na base do trabalho formativo.

**Palavras-chave:** Formação, Escrita, Extensão Universitária, Instituição.

---

## Sharing as a Breach: The Use of Addressed Writing in Team Building

**Abstract:** This study highlights research results from a university extension project linked to (name of institution and university). This project aids training teams who work in public education, justice, social assistance, and health institutions. This investigation aimed to develop and analyze an intervention that uses addressed writing (letters) as a strategy toward silencing and naturalization in institutional dynamics that makes it difficult to face problems shared by the teams. We start by understanding that writing effectively invites estrangement, enabling each subject to revisit their practices and conceptions and thus having the possibility of displacement and transformation. The addressed writing strategy was carried out with six professional teams, each of which worked on a specific public service front. In total, 39 letters categorized into three axes were analyzed: changes in working conditions, changes in oneself or others, and affirmation. The systematic process of analyzing the material changed the understanding of the functions across procedure moments and emphasized the strengthening of group discussion as a central ethical-political objective at the base of the formative work.

**Keywords:** Formation, Writing, University Extension, Institution.

## Compartir como Brecha: El Uso de la Escritura Dirigida en la Creación de Equipos

**Resumen:** El trabajo destaca resultados de investigación realizados a partir de un proyecto de extensión universitaria vinculado al (nombre de la institución). Proyecto que ofrece servicios dirigidos a la formación de equipos que laboran en instituciones públicas y que actúan en los campos de la educación, la justicia, la asistencia social y la salud. En la investigación, tuvimos como objetivo desarrollar y analizar un método de intervención que se utiliza de la escritura direccionada (cartas) como estrategia para actuar sobre lo que es silenciado y sobre las naturalizaciones presentes en las dinámicas institucionales que obstaculizan el enfrentamiento de situaciones problemáticas traídas por los equipos. Partimos de la comprensión de que la escritura es efectiva como invitación al extrañamiento, permitiendo a cada sujeto revisitar sus prácticas y concepciones, teniendo así la posibilidad de reubicaciones y transformaciones. La estrategia de escritura abordada se llevó a cabo con seis equipos de profesionales, cada uno de los cuales trabajaba en un frente específico de servicio público. En total, fueron 39 cartas categorizadas en tres ejes: cambios en las condiciones de trabajo, cambio de uno mismo o del otro y afirmación. El proceso sistemático de análisis del material provocó cambios en la comprensión de las funciones de los diferentes momentos del procedimiento utilizado y enfatizó el fortalecimiento de la discusión grupal como objetivo ético-político central en la base del trabajo formativo.

**Palabras clave:** Formación, Escrita, Extensión Universitaria, Institución.

### Introdução

Este artigo apresenta resultados da pesquisa *O uso de narrativas como estratégia de formação na interface entre psicologia e educação*<sup>1</sup>, que teve por objetivo fundamentar uma estratégia de intervenção que faz uso da escrita na formação de profissionais que atuam em diferentes políticas públicas vinculadas à garantia de direitos de crianças e adolescentes. Esse estudo foi proposto no bojo de um trabalho de extensão universitária<sup>2</sup> que já ocorria junto a equipes de profissionais que trabalham nos campos da educação, da justiça, da assistência social e da saúde.

Essa metodologia, que ganhou o nome de “exercício de escrita endereçada”, foi desenvolvida a partir da hipótese de que a escrita, disparada por situações-problema vividas pelos(as) profissionais em seus cotidianos de trabalho, e a reflexão coletiva sobre elas, produziria a ampliação das análises e das possibilidades de enfrentamento das dificuldades vividas

nas práticas cotidianas, operando deslocamentos em formas de pensar e agir das pessoas participantes das equipes em relação à hierarquização dos saberes e naturalização das práticas.

A pesquisa aconteceu com a colaboração de seis equipes mobilizadas por inquietações concernentes ao seu trabalho que vinham sendo atendidas nessa modalidade de extensão universitária e foram convidadas a participar do estudo, segundo as normas de consentimento livre e esclarecido<sup>3</sup>. Propusemos aos seis grupos em atendimento nos anos de vigência da pesquisa o exercício de escrita endereçada, que se efetivou, a um só tempo, como estratégia de intervenção formativa e objeto de investigação e análise, tratando-se, portanto, de uma pesquisa-intervenção (Passos & Barros, 2020). As equipes participantes eram compostas por profissionais com formação superior em psicologia, assistência social, pedagogia e enfermagem, além de profissionais que cursaram até o ensino

<sup>1</sup> O uso de narrativas como estratégia de formação na interface entre psicologia e educação, processo 2018q26101-1

<sup>2</sup> Fazemos referência ao Plantão Institucional, projeto de extensão universitária desenvolvido desde 1997 pela equipe de psicólogas do Serviço de Psicologia Escolar do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Nesse trabalho, é realizado um contrato com as equipes atendidas, que podem permanecer nos atendimentos mensais ao longo de um período de três anos (Machado & Fonseca, 2019).

<sup>3</sup> Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e suas identidades, bem como dos equipamentos em que atuam, foram preservadas neste artigo.

médio e/ou possuíam capacitação técnica em enfermagem ou administração.

As seis equipes somavam 39 profissionais. Cada uma delas estava vinculada a uma instituição que atuava em políticas públicas no campo da saúde, educação, assistência social ou justiça; eram: um Centro de Atenção Psicossocial Infantojuvenil (CAPSij), dois Serviços de Acolhimento Institucional para Crianças e Adolescentes (SAICA), uma equipe vinculada a uma secretaria municipal de educação, outra alocada na promotoria pública e profissionais de um serviço de atendimento em uma universidade pública.

Nos encontros, os grupos apontavam efeitos considerados danosos no cotidiano de trabalho relacionados à engrenagem produtivista, terceirizada e fragmentária e situações referidas como insuportáveis e angustiantes dentro de um contexto entendido como de precarização do setor público. A precarização no contexto de trabalho, sobretudo nesse setor, pode ser tomada como a produção contínua de situações de pressão sobre os(as) trabalhadores(as) em meio a experiências que constituem neles(as) a percepção de uma existência precarizada, ou seja, sem segurança ou reconhecimento pelas ações que realizam em seu trabalho (Celeste, 2021). O pedido por interlocução com o campo da psicologia foi formulado pelos grupos nesse contexto produtor de insatisfação, com a solicitação à equipe do Plantão Institucional do SePE de um espaço em que a reflexão compartilhada pudesse ocasionar efeitos no que era vivido como estagnação, desvalorização, sobrecarga e sensação de práticas cristalizadas e sem saída.

O exercício de escrita endereçada foi organizado para ser um facilitador na ampliação das discussões e análises feitas pelas equipes atendidas pelo Plantão Institucional em relação aos impasses vividos no cotidiano profissional. Diante das situações de imobilidade, insatisfação e precariedade trazidas pelas seis equipes, essa proposta visava a produzir reflexões outras sobre as ações técnicas desenvolvidas, um aumento da circulação da palavra e derivas em situações que pareciam sem-saída. O nome dessa metodologia de intervenção – escrita endereçada – toma o endereçamento como possibilidade de ampliar a implicação do escrevente.

Neste artigo, analisaremos as cartas produzidas visando explicitar as problemáticas contornadas pelos integrantes das equipes participantes acerca do trabalho realizado e as expectativas que apresentaram frente

aos impasses referentes às situações-problema vividas no cotidiano institucional. Esse processo de análise sistemática das cartas incitou mudanças na compreensão sobre as funções dos diferentes momentos do procedimento utilizado, dando ênfase ao fortalecimento da discussão grupal como objetivo ético-político que sustenta o trabalho formativo apresentado.

## Escrita e deslocamento

Para o desenvolvimento da metodologia de escrita endereçada, partimos de contribuições de Foucault (2010) acerca da escrita, entendida pelo autor como uma das formas de cuidado de si que permite transformar o pensamento e a experiência consigo mesmo e com os outros, firmando uma posição ética diante do mundo. Segundo Foucault (2010), a escrita se configura como uma experiência plena, ou seja, como uma circunstância da qual se pode sair transformado; diz o autor:

Se eu tivesse de escrever um livro para comunicar o que já penso, antes de começar a escrevê-lo, não teria jamais a coragem de empreendê-lo. Sou um experimentador no sentido em que escrevo para mudar a mim mesmo e não mais pensar na mesma coisa de antes (p. 289-290).

Em relação a isso, Aquino (2011) comenta que Foucault desvela a correlação intrínseca entre os modos de escrita e os processos de vida, entre as relações de poder e os modos de subjetivação, afirmando a potência da escrita como suporte expressivo para multiplicação das formas de viver.

Reside aí um dos motores da intervenção proposta às equipes participantes do estudo: tomar a escrita como estratégia de acesso ao plano da experiência, de forma que aquilo que viviam no contexto do trabalho profissional não fosse compreendido como algo constituído de forma exteriorizada, o que refletia certo alheamento em relação aos problemas cotidianos. Esse afastamento em relação às circunstâncias vividas produzia uma espécie de desresponsabilização por aquilo que ocorria no contexto do trabalho e de distanciamento em relação aos sujeitos para os quais prestavam atendimento, dificultando que houvesse mudança no próprio fazer e nas formas de viver as ocorrências. Quando as circunstâncias são vividas

fora do campo da experiência, parece não haver nada que se possa realizar para mudar o cenário.

O trabalho com produções escritas foi concebido para favorecer o acesso à experiência, tomada como possibilidade de transformação de si (Bondía, 2002), em um cenário em que as práticas tendiam a acontecer de forma naturalizada, impedindo a reflexão crítica e a criação.

Vale ressaltar que as equipes participantes da pesquisa tinham a escrita (de prontuários ou relatórios, por exemplo) como uma prática constante no cotidiano dos trabalhos executados. Todavia, frequentemente, esses registros eram descritos como pautados pela linguagem técnica e por explicações deterministas sobre acontecimentos concernentes à vida das pessoas atendidas, aparecendo, muitas vezes, esvaziados de sentido e repetindo refrões técnicos em que se apaga a subjetividade em prol da transmissão de informações pretensamente exata e isenta de julgamentos (Machado & Fonseca, 2019). Alguns grupos apresentavam tais escritas, ainda, como um movimento irrefletido de comunicação ou como uma forma instituída de registro que tende a descrever e fazer prescrições sobre o que deveria ocorrer na relação com outras instituições ou na vida de pessoas atendidas.

A fim de propiciar quebras em formas instituídas de pensar, gerando um conhecimento sensível dos processos de institucionalização (Lima, Figueiredo & Moraes, 2017), convocamos os participantes da pesquisa ao “exercício do diálogo, do endereçamento, da parceria, da conexão, das zonas de vizinhança que nos retiram da condição de meros relatores” (Bernardes, Tavares, & Moraes, 2014, p. 9). Assumindo a escrita como uma ferramenta política no processo formativo, a metodologia proposta convidou o(a) narrador(a) a se implicar com o fato narrado, buscando destacar as concepções subjacentes e os efeitos produzidos em si e nos outros. A escrita, assim, poderia ser concebida como algo “além da função de registro para ocupar a função de experiência, de exercício, no qual se combina o já dito com a singularidade do sujeito e das circunstâncias” (Palombini, Barboza, Fick, & Binkowski, 2010, p. 256).

A discussão coletiva disparada pelo ato de escrever durante o procedimento investigado visou à ampliação subjetiva, ao descentramento do indivíduo, à expressão ou revelação de um eu reflexivo, ao

encorajamento para o deslocamento de sentidos e à criação de novas forças que contribuíssem para a criação de fissuras em um modo de pensar reducionista presente em nossa sociedade (Aquino, 2011).

### **A escrita endereçada: procedimento**

O exercício de escrita proposto às seis equipes participantes da pesquisa aconteceu em dois encontros mensais sucessivos que tiveram, cada um deles, a duração de duas horas e foram conduzidos por, pelo menos, uma dupla de pesquisadoras. Os encontros foram realizados da seguinte forma<sup>4</sup>:

#### **Primeiro encontro**

Após explicar o objetivo do trabalho – utilizar a escrita como forma de ampliar as reflexões sobre as problemáticas cotidianas –, solicitamos aos(as) profissionais para que a) escrevessem, em cerca de dez minutos, uma *situação-problema* articulada ao trabalho que realizavam; b) fizessem a leitura da situação-problema, compartilhando-a oralmente com o grupo; c) elegessem, coletivamente, elementos presentes no relato, podendo ser pessoas, lugares, objetos ou ações citados diretamente ou associados pelo grupo durante a escuta; d) retornassem para a situação-problema e escolhessem um elemento para ser o remetente de uma *carta endereçada* a outro elemento, que seria o(a) destinatário(a); e) escrevessem a carta – essa escrita deveria durar até cerca de trinta minutos; f) apresentassem para o grupo para *quem* ou para *o que* a carta foi endereçada e *quem* foi escolhido como remetente – como exemplo, um trabalhador de um Centro de Atenção Psicossocial Infanto-Juvenil escolheu um paciente jovem como remetente e um técnico de enfermagem como destinatário da carta que seria escrita por ele. Ao término do primeiro dia de aplicação da metodologia, propúnhamos uma discussão norteada pela seguinte questão: “quais foram os efeitos da escrita no escritor?” Ao final dessa reunião, recolhíamos as cartas, que seriam devolvidas e trabalhadas no encontro seguinte.

#### **Segundo encontro**

No encontro posterior, a) apresentamos para o grupo os(as) remetentes e os(as) destinatários(as) de cada carta escrita no primeiro encontro; b) pedimos

<sup>4</sup> O método desenvolvido foi descrito detalhadamente em Machado, Hahne & Fonseca (2021).

para que escolhessem algum(a) destinatário(a) que gostariam de ser, de forma que assumissem as posições de receptor(a) ou interlocutor(a) da carta escrita por um(a) dos(as) colegas; c) em silêncio, fizessem a leitura da carta, atentos(as) aos efeitos produzidos em si; e d), a partir dessa leitura, selecionassem trechos da carta que materializassem tais efeitos. Em seguida, a palavra era novamente aberta para todo o grupo, a fim de que os(as) membros(as) compartilhassem os efeitos percebidos com a leitura da carta e, juntos, discutíssemos relações existentes entre a situação-problema, a escrita da carta pelo escrevente e a leitura realizada pelo(a) destinatário(a).

Para a análise dos dados produzidos, utilizamos três tipos de registro: a) as produções textuais – a escrita das situações-problema e das cartas – dos(as) profissionais; b) o registro de falas e observações feitas pelas pessoas participantes da pesquisa durante o processo; e c) as anotações sobre as ocorrências durante o procedimento: as pequenas variações na metodologia que fizemos a cada vez que propusemos a atividade. Esse material foi retomado e discutido pelas três proponentes desta pesquisa com o intuito de analisar as problemáticas e as expectativas contornadas pelas cartas produzidas pelas seis equipes.

### **Análise das cartas: problemáticas e expectativas**

Após a realização da estratégia de escrita endereçada junto aos seis grupos, as pesquisadoras passaram à leitura conjunta de cada carta, contemplando, também, as situações-problema que deflagraram suas escrituras, discutindo os conteúdos das missivas e destacando trechos que evidenciavam a posição do escrevente em relação à situação-problema.

Dessa forma, foi possível analisar e sugerir uma direção para a qual cada carta tendia e, com isso, elaborar três categorias que abarcavam as expectativas dos escreventes na redação da carta: a) demanda de mudança das condições de trabalho – quando a carta dava relevo a problemas relacionados às condições de trabalho nas quais destinatário(a), remetente e práticas se produziam; b) demanda de mudança de si ou do outro – quando a carta tomava o(a) destinatário(a) ou o(a) remetente como foco do problema, indicando a necessidade de uma mudança de si ou do(a)

outro(a) para que a situação-problema se alterasse; e c) afirmação – quando a carta ampliava, ela mesma, a implicação do remetente nas situações-problema. Vale destacar que nas seis equipes atendidas foram alocadas cartas nas três categorias e, portanto, mesmo partindo de problemáticas específicas e circunstanciadas, havia expectativas comuns aos trabalhadores dos diversos serviços.

Com a leitura das cartas, foram depreendidos descritores que funcionaram como palavras-chave, no intuito de identificar pontos relevantes presentes em cada uma delas. No procedimento<sup>5</sup> adotado para análise das cartas retornamos às situações-problema inicialmente descritas pelos(as) escreventes para assimilarmos melhor a relação pretendida entre elas e as missivas redigidas.

Apresentaremos, a seguir, as problemáticas e as expectativas concebidas na análise das missivas das seis equipes participantes. Evidenciaremos, durante essa exposição, a relação entre o conteúdo das cartas e os descritores identificados. Esse mergulho analítico foi crucial para apreendermos detalhes que ampliaram a compreensão das funções das missivas no procedimento da escrita endereçada e consolidaram mudanças naquilo que elegíamos como central nessa proposta.

### **Mudanças das condições de trabalho**

Onze cartas, do total de trinta e nove, foram incluídas nesta categoria, cujas escritas apresentaram problemas a respeito do contexto em que o(a) escrevente atuava. Cinco descritores auxiliaram na compreensão dos diferentes aspectos apresentados sobre as condições de trabalho: *reivindicação*, *burocracia*, *integração*, *engessamento* e *ironia*.

No descritor *reivindicação*, as cartas apontavam desafios e faziam solicitações de elementos necessários para o enfrentamento do que impedia a realização do trabalho, explicitando o que não caminhava bem ou o que aparecia, no dia a dia, como entrave – sobretudo, no que dizia respeito à instituição ou à política setorial à qual o(a) escrevente estava vinculado(a). As cartas com este descritor explicitavam o que teria de ser mudado para que o trabalho fosse mais bem realizado; por exemplo, a carta de uma técnica que trabalhava na secretaria municipal de educação

<sup>5</sup> O procedimento exigiu um intenso percurso de discussão e releitura das cartas a partir dos núcleos de sentido que eram depreendidos do material. Para verificar a adequação das cartas em cada categoria, elegemos trechos que ajudavam a respaldar nossas decisões.

endereçada ao sistema educacional reclamava da desorganização da política e reivindicava, ao seu destinatário, um regimento interno democrático e com clareza sobre o cidadão que pretendia formar.

Um dos problemas apontados em uma das cartas do descritor *burocracia* foi a burocratização e a má organização do trabalho, que faziam com que os(as) membros(as) das equipes perdessem oportunidades para a elaboração coletiva de reflexões sobre ele.

A falta de articulação entre as equipes surgiu em cartas com o descritor *integração*. Em uma delas, houve a solicitação de uma organização do trabalho em que detalhes importantes fossem observados e tomados como objeto de reflexão, apontando um funcionamento institucional gerador de angústia e desconsideração em relação ao(à) trabalhador(a). Em outra carta, foi feito o pedido de desaceleração – na missiva, escrita por uma profissional que trabalhava em um SAICA, a remetente requisitou ao destinatário que houvesse maleabilidade e compartilhamento para que as posturas e atitudes não “entrassem no piloto automático”.

Nas cartas em que o descritor foi *engessamento*, as barreiras apontadas eram, mais que empecilhos, impedimentos. O que diferenciou essas cartas em relação às outras da mesma categoria foi que, nelas, aquilo que poderia acontecer para melhorar o trabalho não era sequer imaginado. As cartas afirmavam um problema sem saída. Em uma carta, escrita por um técnico de um serviço de atendimento em uma universidade pública, o Espírito Agridoce endereçou à Noite um questionamento sobre sua percepção acerca de colegas que, em seu ponto de vista, não se interessavam pelo trabalho, afirmando que isso fazia com que ele empurrasse para longe aquilo que tomava como importante de ser realizado.

Outra carta utilizou o recurso da insistência em questionamentos e foi classificada com o descritor *ironia*. Nela, uma técnica (remetente) endereçou sua carta ao departamento no qual a equipe se alocava e apresentou as dificuldades vividas no contexto institucional do trabalho. A ironia se mostrou na maneira como o remetente construiu algumas indagações que provocavam a instituição: Que desafios você encontra em promover ações? Está bom como está? Ou você acha que precisam ocorrer mudanças?

Nas cartas em que os descritores foram *engessamento* e *ironia*, os empecilhos apontados eram impeditivos, parecendo não haver perspectiva de ações

que criassem alguma deriva. Havia um certo cansaço no remetente, que afirmava a impossibilidade de variação e a ausência de movimento dentro de um contexto tomado como inalterável.

## Mudança de si ou do outro

Quatorze cartas foram classificadas nesta categoria, caracterizada pela presença dos descritores *cobrança*, *conselho*, *impotência* e *queixa/pedido*. Tais cartas apresentaram o desconforto com situações vividas no âmbito de diversos trabalhos institucionais e buscavam a mudança de si ou do outro como modo de enfrentamento. Apareceram duas formas preponderantes na maneira de apontar o que precisava ser alterado: a) solicitação de que o outro mudasse ou, alterando quem era, ajudasse a enfrentar as dificuldades citadas na carta e b) uma reflexão do escrevente acerca de suas próprias ações, com promessas de mudança de si e pedidos de ajuda para tal empreendimento.

As cartas, fazendo apelo à mudança, imprimiam uma imobilidade que frequentemente foi deflagrada nas discussões em grupo. Alguns binômios surgiram: cartas que faziam cobranças e emitiam conselhos, e outras em que havia queixas e solicitações. Permeadas por indignação e contestação sobre as situações, recaíam na necessidade de mudanças pessoais, do tipo “tente ser um pouco mais empático da próxima vez”. Foi recorrente o uso de expressões, como: “espero que” e “peço que”. Em uma carta, um adolescente (remetente) se dirigiu às freiras da instituição mantenedora de um SAICA fazendo a seguinte requisição: “peço que continuem acreditando na possibilidade de que tudo vai mudar. Por favor, me ajudem e não me julguem”.

Quando a carta demonstrou a dificuldade de mudança no outro ou a percepção da própria insuficiência para determinado trabalho, foi inserida no descritor *impotência*. São cartas que apontam a falta de formação própria ou o fato de o outro precisar aceitar ajuda para ter mais compromisso com o trabalho. Sobressaindo certa sensação de fracasso, a insuficiência foi a marca preponderante nessas relações.

Em cinco cartas essa insuficiência gerou *conselhos*, nome atribuído a outro descritor. São cartas que convocam o(a) destinatário(a) a pensar sobre suas ações e indicam formas para que ele(a) as aprimore.

Foram relacionadas ao descritor *cobrança* as cartas que mostram que o outro era considerado um entrave para que ocorresse alguma mudança no

trabalho. Uma delas, dirigida aos pais e às mães, os/as alertava de “que a procriação é uma das escolhas que fazemos em nossas vidas”; em outra, a remetente afirmava que o(a) destinatário(a) criava “uma amarra institucional”. Essas cartas geraram incômodos e estranhamentos ao serem lidas pelos(as) destinatários(as), que, percebendo-se cobrados, não se sentiam convocados a agir.

Dentre as questões constitutivas das situações-problema redigidas, ganhou presença a força de um ideal – de profissional, de equipe, de família – jamais realizado. As cartas revelavam que a expectativa de mudança no eixo eu/outro aparecia como elemento central a ser considerado para o enfrentamento dos problemas cotidianos.

## Afirmação

Treze cartas foram inseridas na categoria *afirmação*. Inicialmente, chamaram a atenção por seu conteúdo realizar o que era compreendido como necessário, isto é, a própria carta fazia aquilo que era tomado como fundamental de ser produzido. Por exemplo, uma assistente social que havia se desvinculado de um SAICA e não pôde se despedir, tomando a ausência da despedida como problema, escreveu uma carta em que uma despedida (remetente) era dirigida a um adolescente (destinatário) que morava no SAICA, fazendo a despedida acontecer.

Ocorre que nas cartas das categorias *demanda de mudança de sildo outro* e *demanda de mudança das condições de trabalho*, uma ação também se formalizava (demandar algo) e, portanto, o fato de as cartas inseridas na categoria *afirmação* realizarem uma ação não seria suficiente para diferenciá-las. Todas assim o faziam, já que a escrita é ato. Em um segundo momento do procedimento de análise das cartas, percebemos que a diferenciação que as cartas da categoria *afirmação* operava em relação às demais se referia ao fato de o(a) escrevente colocar o(a) remetente a fazer o que o escrevente entendia que deveria ser posto em ação. Ou seja, não eram cartas que demandavam mudanças (apontando para algo que deveria acontecer ou ter acontecido), mas que se aproveitavam da oportunidade da escrita para agir no presente.

Em uma missiva escrita pela violência (remetente) para o promotor de justiça (destinatário), por exemplo, a violência explicitou como sua força aumentava quando os(as) promotores(as) dividiam o mundo entre o bem e o mal: “Isso me serve, assim

prossigo minha tarefa de organizar as relações estabelecidas e manter o clima inóspito que corrompe”. Na carta, a violência (remetente) ganhou materialidade e mostrou sua capacidade de organização. A violência não pretendia sua diminuição, mas queria se expandir e dar relevo para algumas de suas facetas, deixando claro que ela não apenas destruí e impedia, mas também produzia e gerenciava. A carta, escrita pelo remetente violência, operava violência.

Dividimos as cartas inseridas na categoria *afirmação* em dois tipos de descritores: *afirmação de um gesto/afeto* e *afirmação de práticas institucionais*.

Seis cartas foram inseridas no descritor *afirmação de um gesto/afeto*, entre elas as duas cartas comentadas acima (da violência para o promotor de justiça e da despedida para o adolescente). Os gestos/afetos que ganharam contorno com as cartas inseridas aqui foram: de violência, de despedida, de abertura, de recusa, de abandono e de invisibilidade. Nelas, o(a) remetente coincidia com esses gestos/afetos.

Uma assistente social, trabalhadora em um SAICA, escreveu para a porta de um banheiro no qual ela havia se trancado depois de uma situação de intenso conflito com um adolescente. Enquanto estava trancada, ele batia na porta. Na carta, a profissional, em certo momento, ordena à porta: “Abra. Você já abriu tantas vezes. Tem água parada, precisa arejar”. A discussão gerada pela carta foi sobre o entrecruzamento, no trabalho, de momentos de abertura e de fechamento, e o gesto da assistente social (remetente) coincidia com o que se esperava do gesto da porta (destinatária): de fechar, de abrir.

Sete cartas foram inseridas no descritor *afirmação de uma prática institucional*. Em uma delas, um contrato de admissão de internação (remetente) tinha como destinatária a instituição em que os usuários eram internados. A prática institucional em questão referia-se à coação existente na formulação desse contrato que devia ser assinado pelos usuários; como ele (contrato) escreveu, “uma assinatura colhida em momento questionável, de fragilidade e coação, me retira do papel que me cabe”. Na carta, o contrato denunciou uma prática institucional de coerção e sua discordância em ser efetivado na medida em que impossibilitava uma ação “voluntária do usuário para ingressar, permanecer e se tratar naquela instituição”.

Nessas cartas, a estratégia utilizada pelos(as) remetentes detalhava a produção e o funcionamento de práticas institucionais relacionadas às situações-problema,

independentemente de as práticas serem promotoras ou não de emancipação.

### **Discussão: a partilha como brecha**

As problemáticas e as expectativas trazidas pelas seis equipes indicaram a presença, no cotidiano de trabalho das instituições, de problemas de comunicação, falhas em acordos pactuados, precarização dos serviços, desarticulação, falta de tempo, excesso de cobranças burocráticas, enrijecimento e fragmentação do trabalho; testemunharam a intensidade de situações que se materializam no cotidiano de trabalho das equipes e na vida dos trabalhadores e das trabalhadoras: cansaço, impedimento, imobilidade, entrave e esgotamento. Os descritores e as categorias refletiram funcionamentos naturalizados e automatizados no cotidiano do trabalho. O enfrentamento dessas questões demanda mudanças que, frequentemente, eram tratadas como concernentes a empenhos pessoais malsucedidos, exigindo esforços e corpos inimagináveis (Machado, 2023).

Havia uma aposta inicial da equipe de pesquisadoras de que as cartas poderiam gerar deslocamentos na posição do escrevente em relação às possibilidades de enfrentamento de problemáticas presentes nas situações-problema. Mas a análise das cartas corroborou a ideia de que essa aposta tinha um problema: desconsiderava que, mesmo que algum deslocamento fosse possível, as cartas tendiam a intensificar formas de pensar as situações-problema que impediam a autonomia das equipes. As missivas frequentemente assinalavam possibilidades de mudança apenas se algo anterior e fora do diagrama de forças do(a) escrevente ocorresse. As variações no trabalho dependiam, portanto, de alterações reduzidas ao corpo de certas pessoas. Mesmo as cartas inseridas na categoria *afirmação* sofriam desse mal: embora conseguissem suspender um tom enfraquecido em que o(a) escrevente aparecia apartado(a) das forças que o(a) constituíam, quando surgia alguma possibilidade de ação, ela advinha de um esforço individual.

Chamava a atenção, nas conversas com as equipes, a escassez de momentos de reunião a fim de discutir a relação entre as práticas institucionais e as problemáticas cotidianas. Essa pouca frequência de encontros para troca e articulação entre as pessoas participantes das equipes produzia, conforme diziam, solidão e enfraquecimento das possibilidades

de reflexão e de invenção de alternativas para os desafios enfrentados diariamente pelos(as) trabalhadores(as). Consideramos o trabalho de formação profissional “um dispositivo de enfrentamento às práxis adoeedoras, frequentemente reiteradas quando não problematizadas, que tem na palavra seu insumo primeiro” (Machado, Hahne & Martinez, 2020, p. 128-129). Assim, pensar e compartilhar as experiências por meio da escrita e da leitura se efetivou, também, como forma de circulação da palavra, produção de escuta e fortalecimento da grupalidade.

O percurso entre a elaboração das situações-problema e a produção das cartas não era suficiente para garantir algum deslocamento na posição do escrevente em relação à situação relatada. Ainda que eventualmente acontecesse, ficava restrito ao âmbito individual e não tinha efeito nas práticas e reflexões das equipes. Houve um deslizamento analítico do trabalho que gerou mudanças em nossa hipótese inicial: não era o ato da escrita em si das situações-problema e das cartas que seria tomado como promotor de deslocamentos no posicionamento dos(as) participantes, mas a discussão produzida junto ao grupo a partir dos efeitos destacados pela leitura do(a) destinatário(a).

Esse momento de partilha se tornou catalizador de deslocamentos e de inquietações, na medida em que havia estranhamento entre a intenção do(a) escrevente e o efeito no(a) leitor(a). Essa dissonância ampliou a análise sobre a complexidade das problemáticas e das expectativas presentes nas cartas. Mais do que acessar o que cada escrevente pretendia com sua carta, era o diálogo desencadeado a partir dos efeitos vividos pelo(a) leitor(a) da missiva sobre as problemáticas escritas que gerava reverberação nas equipes. Fossem efeitos de tristeza, alegria ou irritação, a partilha e a discussão relançavam às equipes as problemáticas e as expectativas presentes nas missivas, fazendo com que algo se movimentasse nessa brecha aberta no campo das relações institucionais.

Em relação a algumas cartas, os(as) destinatários(as) relataram que os(as) remetentes demandavam mudanças em um tom autoritário. Em uma delas, uma assistente social (remetente) apontava a necessidade de a mãe de um jovem (destinatária) dedicar mais atenção ao filho. No momento da leitura da carta pela profissional que ocupou o lugar de destinatária, essa mãe (destinatária) ganhou voz e explicitou seu incômodo, comentando que a assistente social não



conhecia nem considerava o que ocorria em sua vida. A discussão da equipe, após a explicitação desse incômodo, deu contorno a uma questão referente às práticas cotidianas: a forma como as famílias eram concebidas e tratadas naquele serviço.

A análise das problemáticas e expectativas escritas comprovou a importância do momento em que eram relançadas e apropriadas pelas próprias equipes, desdobrando-se em discussões não planejadas. Não havia carta (ou categoria dentre as três anunciadas) melhor ou pior; tratava-se, sim, da constituição de um procedimento que ampliasse as possibilidades de reflexão grupal acerca de formas de pensar genéricas e abstraídas da realidade que qualquer carta podia reproduzir. Portanto, as considerações feitas a partir da leitura dos(as) destinatários(as) permitiram inscrever as problemáticas e expectativas presentes nas cartas na própria grupalidade, onde novas alternativas e práticas poderiam ser pensadas.

Efetivamente, a metodologia pretendia agir como força propulsora e desencadeadora de movimento na prática das equipes, interessando “mais à pesquisa daquilo que no grupo ou instituição está em mudança, em tensão, em conflito, enfim o acontecimento, do que o estabelecido, definido, estruturado” (L'Abbate, 2012, p. 206). Relançar as problemáticas e as expectativas às equipes a partir da leitura de quem ocupava o lugar de destinatário(a) permitiu a emergência do estranhamento necessário para romper análises que tendiam a recair em interpretações repetitivas e ensimesmadas evidenciadas nas cartas. Esse estranhamento, em se tratando de uma carta, “tanto atua sobre quem a envia, em virtude do gesto da escrita, como sobre quem a recebe, via leitura e releitura.” (Rodrigues, 2019, p. 51). A escrita, em sua intenção, e a leitura, com seus efeitos, oportunizaram que as próprias equipes atendidas e participantes da pesquisa se tornassem estrangeiras de si por meio de deslocamentos operados durante o procedimento. É nessa brecha onde residem “as possibilidades de inventar formas de flexibilizar procedimentos duros e de aproveitarmos as diferenças nos modos de pensar e agir que estão à espreita na produção institucional” (Machado, Hahne & Fonseca, 2021, p. 12).

As reflexões advindas com a análise das cartas dão relevância aos trabalhos de formação que pretendem romper com a ilusão de que se poderia prescindir do coletivo.

## Considerações: o trabalho de formação com profissionais

Esse artigo, ao dar espessura às problemáticas nada fáceis vividas pelas equipes participantes da pesquisa e às expectativas desenvolvidas no intuito de enfrentamento dos impasses cotidianos, ressaltou a necessidade de constante atenção em relação às propostas metodológicas de formação de profissionais. O deslizamento analítico apresentado nos convoca a não tomarmos nenhuma proposta metodológica como sendo, *a priori*, detentora de germinação de potência e fortalecimento grupal. A metodologia analisada, por exemplo, mostrou que uma carta pode, ao reproduzir tons prescritivos e orientativos, dificultar o acesso ao campo público em que as situações-problema se formalizam ou tornar-se uma denúncia esvaziada. A proposta aqui apresentada se soma a outras que também se debruçam sobre a formação de profissionais (Bernardes et al., 2014; Cardoso, 2019; Dias, 2011; Vicentin & Carvalho, 2019) e que vão na contramão de abordagens que defendem o desenvolvimento de competências e de habilidades em que conhecer, ensinar e aprender dependem da existência de uma melhor capacitação individual.

Ao propormos um dispositivo de formação de profissionais que atuam no âmbito das políticas públicas, tivemos que considerar os efeitos da proposta formativa como analisadores do próprio dispositivo. Caso contrário, um espaço que pretende ser de reflexão e implicação subjetiva torna-se campo para a aplicação de estratégias que, a despeito de serem bem formuladas, se distanciam dos modos de fazer e pensar de cada equipe. O exercício de escrita endereçada visou incidir no silenciamento operado nas dinâmicas institucionais, mobilizando problemas que provocassem o pensamento. A ideia era romper com um regime micropolítico em que os(as) profissionais são confinados a um eterno jogo futuro do pretérito, em que são reduzidos a um eu-que-deveria-ser, produção que marca o corpo como um estado impossibilitado, fixo, cerceado pelo medo e pelo isolamento como tecnologia de governo (Rolnik, 2018).

Ao reintroduzir a dimensão da alteridade na dinâmica institucional, o trabalho com a escrita endereçada gerou estranhamentos e variações na forma de pensar das equipes. Nesse sentido, o exercício proposto incidiu na produção institucional – constante e política – em que se constituem as narrativas e análises sobre as situações-problema (Machado, 2023). Também em nossa

equipe de pesquisa, as discussões conjuntas sobre os encontros com os grupos e sobre a leitura de cada carta para análise do material intensificaram a presença da alteridade nas reflexões formalizadas.

Tomando o trabalho de formação como ação política (Freire, 1983) que visa criar deslocamentos na

hierarquização dos saberes e na naturalização das práticas, evidenciamos a disponibilidade de tempo, o valor da experiência e a circulação da palavra como elementos decisivos em um trabalho formativo que pretende fortalecer a discussão grupal das equipes como compromisso ético-político.

## Referências

- Aquino, J. G. (2011) A escrita como modo de vida: Conexões e desdobramentos educacionais. *Educação e Pesquisa*, 37(3), 641-656. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022011000300013>
- Machado, A. M., & Fonseca, P. F. (2019). A escrita endereçada como prática de formação e construção de realidade. *Mnemosine*, 15(1). Recuperado de <https://www.e-publicacoes.uerj.br/mnemosine/article/view/45970>
- Machado, A. M., Hahne, B. S., & Martinez, C. T. (2020). Enfrentando a escrita-em-dívida na formação de pesquisadores. *Movimento-Revista de educação*, 7(14). <https://doi.org/10.22409/mov.v7i14.42653>
- Machado, A. M., Hahne, B. S., & Fonseca, P. F. (2021). Pensar é deslocar-se: o jogo da escrita endereçada. In *A escrita como exercício em processos formativos*. São Paulo: Blucher. Recuperado de <https://openaccess.blucher.com.br/download-pdf/514/22763>
- Machado, A. M. (2023) Quando a escrita toca a produção institucional São Paulo: Blucher. Recuperado de <https://www.blucher.com.br/quando-a-escrita-toca-a-producao-institucional-9786555501858>
- Bernardes, A. G., Tavares, G. M., & Moraes, M. (Orgs.) (2014). *Cartas para pensar: Políticas de pesquisa em psicologia*. EDUFES. <https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/d99f0ade-8610-4d9e-bc4e-924c00128fc5/content>
- Bondía, J. L. (2002). Notas sobre a experiência e o saber de experiência. *Revista Brasileira de Educação*, (19), 20-28. <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/Ycc5QDzZKcYVspCNspZVDxC/?format=pdf>
- Cardoso, S. G. (2019). *Subjetividade e escrita argumentativa: Encontros e desencontros na composição do texto* [Tese de Doutorado, Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.48.2019.tde-21102020-161022>
- Celeste, R. (2021). *A precarização nas relações de trabalho no setor público* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/231187>
- Dias, R. O. (2011). *Deslocamentos na formação de professores: Aprendizagem de adultos, experiência e políticas cognitivas*. Lamparina.
- Foucault, M. (2010). Conversa com Michel Foucault. In M. Foucault, *Repensar a política* (pp. 289-347). Forense Universitária.
- Freire, P. (1983). *Pedagogia do oprimido* (13a ed.). Paz e Terra.
- L'Abbate, S. (2012). Análise institucional e intervenção: Breve referência à gênese social e histórica de uma articulação e sua aplicação na Saúde Coletiva. *Mnemosine*, 8(1), 194-219.
- Lima, T. S. F., Figueiredo, T. A. M., & Moraes, M. O. (2017). Corpo, metamorfoses, cuidados: Uma formação possível com profissionais de saúde. *Fractal: Revista de Psicologia*, 29(2), 183-190. <https://www.scielo.br/j/fractal/a/xKtkZKHq7hspWWLFqfgpBBj/?format=pdf>
- Palombini, A. L., Barboza, R. P., Fick, T. K., & Binkowski, G. (2010) Cuidando do cuidador: Da demanda de escuta a uma escrita de si. *Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental*, 13(2), 253-264. <https://www.scielo.br/j/rlpf/a/f98RB4h7PqdT86TKRXgQ4Bk/?lang=pt>
- Passos, E., & Barros, R. B. (2020). A cartografia como método de pesquisa-intervenção. In E. Passos, V. Kastrup, & L. Escóssia, *Pistas do método da cartografia: Pesquisa-intervenção e produção de subjetividade* (pp. 17-31). Sulina.
- Rodrigues, H. B. C. (2019). Ensaio sobre a escrita em Michel Foucault: Do belo perigo à escultura de si. In R. O. Dias & H. B. C. Rodrigues (Orgs.), *Escritas de si: Escutas, cartas e formação inventiva de professores entre universidade e escola básica* (pp. 37-59). Lamparina.

Rolnik, S. (2018). *Esferas da insurreição: Notas para uma vida não cafetinada*. N-1 edições.


Vicentin, M. C. G., & Carvalho Y. M. (2019). O dever escrita dos/nos/com os serviços de saúde. *Revista Mnemosine*, 15(1), 1-3. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/mnemosine>

---

*Adriana Marcondes Machado*

Professora associada, docente do curso de graduação e pós-graduação e coordenadora do Serviço de Psicologia Escolar do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP), São Paulo – SP. Brasil.


E-mail: [adrimarcon@usp.br](mailto:adrimarcon@usp.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-5513-8723>

*Paula Fontana Fonseca*

Doutora em Educação pela FEUSP, atua como psicóloga no Serviço de Psicologia escolar do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP), São Paulo – SP. Brasil.


E-mail: [pff@usp.br](mailto:pff@usp.br)

 <https://orcid.org/0000-0002-4887-3148>

*Beatriz Saks Hahne*

Psicóloga pela PUC-SP, mestre e doutora pelo Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo (IPUSP), São Paulo – SP. Brasil, docente do curso de graduação em psicologia da Universidade Paulista.

E-mail: [beatrizsaks@gmail.com](mailto:beatrizsaks@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-9690-6058>

Endereço para envio de correspondência:

Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo. Av. Professor Mello Moraes, 1721 - , bloco A, Secretaria do PSA, Butantã, CEP: 05508-030. São Paulo – SP. Brasil.

*Recebido 03/05/2023*

*Aceito 11/09/2023*

*Received 03/05/2023*

*Approved 11/09/2023*

*Recibido 03/05/2023*

*Aceptado 11/09/2023*

*Como citar:* Machado, A. M., Fonseca, P. F., & Hahne, B. S. (2025). Partilha como Brecha: O Uso da Escrita Endereçada na Formação de Equipes. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003274462>

*How to cite:* Machado, A., Fonseca, P. F., & Hahne, B. S. (2025). Sharing as a Breach: The Use of Addressed Writing in Team Building. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003274462>

*Cómo citar:* Machado, A., Fonseca, P. F., & Hahne, B. S. (2025). Compartir como Brecha: El Uso de la Escritura Dirigida en la Creación de Equipos. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003274462>