



**Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro**

**O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução  
asilar por meio da cultura: As práticas organizativas  
do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC)**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro  
Maio de 2021.



**Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro**

**O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução  
asilar por meio da cultura: As práticas organizativas  
do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC)**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

**Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Sá Mello da Costa**

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessôa**

Departamento de Administração - PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Denise Franca Barros**

UNIGRANRIO

**Prof<sup>a</sup>. Fernanda Tarabal Lopes**

UFRGS

**Prof. João Felipe R. Sauerbronn**

UNIGRANRIO

Rio de Janeiro, 7 de maio de 2021.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

### **Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro**

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio. É Supervisora e Professora do Curso de Administração na ESPM, e docente do Curso de Administração da PUC Rio. Tem uma trajetória profissional construída em organizações como TVGlobo, Infoglobo, Sul América, Schering-Plough, Furnas e Unisys.

#### Ficha Catalográfica

Pinheiro, Ana Cláudia Oliveira da Silva

**O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução asilar por meio da cultura : as práticas organizativas do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC) / Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro ; orientadora: Alessandra de Sá Mello da Costa. – 2021.**

232 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Pesquisa ação. 3. Sensemaking. 4. Organizing. 5. Instituto Municipal Nise da Silveira. 6. Reforma psiquiátrica. Desconstrução Asilar. I. Costa, Alessandra de Sá Mello da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho ao meu marido, Márcio, aos meus filhos, Miguel e Mariana, aos meus pais, Ayrton e Lucia Helena, e a minha fiel amiga Amora. Só foi possível realizar esse sonho devido ao apoio, incentivo, compreensão e inspiração de vocês.

## Agradecimentos

À Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa, por seu apoio, sua assistência indispensável e sobretudo pela serenidade ao conduzir este processo. Consegui percorrer esta caminhada graças à sua competência, à sua capacidade e ao seu profissionalismo. Obrigada tanto pela orientação, como pelo carinho e incentivo constantes.

Aos profissionais de saúde do Instituto Municipal Nise da Silveira que foram entrevistados, minha gratidão pela disponibilidade, informações e pelo interesse demonstrado. Tive o privilégio de poder compartilhar, com cada um dos senhores, as lições geradas ao longo de suas vidas. Meu agradecimento especial a psicóloga do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC), Gabriela Ximenes, por todas as suas contribuições neste estudo.

À equipe de produção do Programa Espaço da Diferença do Instituto Municipal Nise da Silveira, Fabi, Thiago, Wagner, Alan, Rafaela, Alessandra, Wellington, Esther e Sérgio, pelo carinho, afeto e amizade.

A todos os meus professores do IAG e colegas de turma, pelas orientações e compartilhamento de conhecimentos, que enriqueceram muito essa experiência. Um especial agradecimento aos meus amigos Alessandra Baiocchi, Celso Pinho, Patrícia Viana e Marcelo Ghiaroni pelas discussões sempre motivadoras, pelo apoio e pela amizade.

A todos os meus colegas de trabalho e estudantes da PUC-Rio e da ESPM-Rio pela torcida e apoio nos momentos mais difíceis da minha jornada no curso do doutorado. Um especial agradecimento a profa. Carolina Ficheira por ter me apresentado o Instituto Municipal Nise da Silveira, ao prof. Marcelo Guedes pelo apoio e estímulo nos momentos mais desafiadores desta pesquisa, ao prof. Diego Santos Vieira pelas orientações e dicas nesta pesquisa, e a profa. Hadija Chalupe e a equipe do Cinestesia pela parceria na produção audiovisual deste estudo. Minha eterna gratidão a vocês.

Ao Grupo Pesquisa Histórica em Administração por todas as experiências e os conhecimentos compartilhados no percurso do doutorado. O apoio e o incentivo de vocês foram fundamentais na minha formação acadêmica e profissional.

À secretaria do doutorado, pelo apoio ao longo de todo o curso, especialmente a Teresa Campos e a Gisele Notari.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro por proporcionar um ambiente de excelência acadêmica por meio de seu curso de Doutorado em Administração.

A toda a minha família, sempre apoiando e incentivando minhas iniciativas. Em particular, ao meu marido Márcio, aos meus filhos Miguel e Mariana, e aos meus pais, Ayrtton e Lucia Helena, que tanto me ajudam.

À suprema inteligência divina, sem a qual nada existiria.

## Resumo

Pinheiro, Ana Cláudia Oliveira da Silva; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução asilar por meio da cultura: As práticas organizativas do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC)**. Rio de Janeiro, 2021. 232p. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

No contexto atual, a desconstrução asilar tem sido um tema que trouxe, tanto no meio acadêmico como para a sociedade, várias discussões que enfatizaram a luta pela desinstitucionalização da loucura e pelo “fim dos manicômios”, bem como a constituição histórica e da memória da saúde e da doença mental. Nessa trajetória de desinstitucionalização da loucura, o Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) tem atuado por meio de algumas frentes, que vão desde a reestruturação arquitetônica do Instituto à criação de dispositivos capazes de construir uma nova visão sobre a loucura na sociedade por meio da arte e da cultura. O presente estudo buscou compreender de que forma o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar. Nesse contexto, a presente tese se filia ao paradigma interpretativo, visto que compreende que os fenômenos são construídos socialmente, e se constituem a partir das interações dos agentes sociais. Segundo Deetz (2001), as organizações são como um lugar social, onde as pessoas trocam características e seu objetivo é mostrar como a realidade é socialmente construída e mantida pelas conversas, interações, histórias e rituais. Sendo assim, esta pesquisa está alinhada com um paradigma interpretativo. Para a condução do presente estudo, optou-se por utilizar a Pesquisa Ação bem como métodos de inspiração etnográfica – a observação participante e as entrevistas em profundidade – buscando fazer parte da experiência vivida pelos usuários de serviços de saúde mental para compreender as práticas organizativas do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira como *organizing* nesse processo de construção e desconstrução asilar. Neste estudo,

adotou-se a proposta metodológica da Pesquisa Ação, que se constitui, enquanto objeto formal, em tripla sequência: (1) Investigação-ação; (2) Tematização; e (3) Programação – ação. A Pesquisa Ação é caracterizada por ser uma abordagem fundamentada na participação e com orientação para a ação direcionada pelos sujeitos da pesquisa, cujo principal objetivo é transformar uma determinada realidade social, proporcionando benefícios a todos os atores envolvidos no processo (LODI et al, 2017). Na primeira etapa, Investigação-ação, realizou-se inicialmente a elaboração de um marco teórico comum, a seleção de uma área estratégica, a aproximação da área e a investigação participante. Já na etapa de Tematização, a pesquisadora fez a redução teórica, depois em seguida redução temática e finalizou esta etapa com a elaboração dos programas para os dispositivos escolhidos, que foram: (1) o Loucura Suburbana, o bloco de carnaval do Instituto Municipal Nise da Silveira; e (2) o Programa Espaço da Diferença, que é um programa da rádio Revolução FM, onde os usuários têm espaço para se expressar semanalmente. Para finalizar esta pesquisa, realizou-se a execução e avaliação dos Projetos em Ação elaborados para os dispositivos estudados. Verificou-se aproximações e afastamentos em relação aos dispositivos estudados. Tais resultados sugerem ainda que a pesquisa sobre a desconstrução asilar por meio da cultura deve levar em conta a heterogeneidade destes dispositivos, evitando tratá-los de forma reducionista, como se tratasse de um dispositivo homogêneo. Percebe-se que no processo de desconstrução asilar, o IMNS tem promovido várias ações, como: (1) redução significativa dos leitos no hospital psiquiátrico, (2) novos serviços e experiências que ajudam a exercer o cuidado no território, (3) a garantia da transformação da atenção pública em saúde mental no Estado, (4) desenvolvimento de múltiplos projetos de arte, cultura e geração de renda, promovendo a autonomia dos usuários dos serviços de saúde mental, e (5) principalmente a disposição de lutar contra o que afeta a dignidade humana. Observa-se neste processo, o NAIC e seus dispositivos promovendo a construção de laços de afeto e de solidariedade, legado deixado pela Dra. Nise da Silveira. As principais contribuições desta pesquisa são: compreender as práticas organizativas do NAIC e seus dispositivos por meio da elaboração das etapas, fases e passos da Pesquisa Ação, trazendo contribuições teóricas e práticas para o Instituto. Além disso, as construções conceituais realizadas para atingir os objetivos específicos deste trabalho são importantes para as pesquisas de *Sensemaking* e *Organizing* nos

Estudos Organizacionais. Por fim, esta pesquisa não se encerra ao término desta tese, pelo contrário é o início de uma jornada na luta por uma sociedade sem manicômios.

## **Palavras-chaves**

Pesquisa Ação; *Sensemaking*, *Organizing*; Instituto Municipal Nise da Silveira; Reforma Psiquiátrica; Desconstrução asilar.

## Abstract

Pinheiro, Ana Cláudia Oliveira da Silva; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **The Nise da Silveira Institute and asylum deconstruction through culture: The organizational practices of the Center for Articulation and Cultural Intervention (NAIC)**. Rio de Janeiro, 2021. 232p.. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In the current context, asylum deconstruction both in the academic environment and to society has been a theme that has brought several discussions that have emphasized the struggle for the deinstitutionalization of madness and for the “end of asylums”, as well as the historical constitution and memory of health and mental illness. In this trajectory of deinstitutionalization of madness, Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) has acted on some fronts, ranging from the architectural restructuring of the Institute to the creation of devices capable of building a new vision of madness in society through art and culture. The present study has aimed at understanding how Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais - NAIC (Articulation and Cultural Interventions Center) of Instituto Nise da Silveira, promotes the asylum deconstruction process through its daily organizational practices. Given what has been said, the present thesis joins the interpretative paradigm, since it understands that the phenomena are socially constructed, and are constituted from interactions of social agents. According to Deetz (2001), organizations are like a social place, where people exchange characteristics and their objective is to show how reality is socially constructed and maintained through conversations, interactions, stories and rituals. Therefore this research is in line with an interpretative paradigm. To conduct this study, the choice was the use of the Action Research as well as methods of ethnographic inspiration - participant observation and in-depth interviews - seeking to be part of the experience lived by users of mental health services to understand the organizational practices of Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais – NAIC (Articulation and Cultural Interventions Center) of Instituto Nise da Silveira as organizing in this process of asylum construction and deconstruction.

In the present study, the Action Research methodological proposal was adopted, which constitutes, as a formal object, in a triple sequence: (1) Action-research; (2) Thematization; and (3) Programming - action. Action Research is an approach based on participation and oriented towards action directed by the research subjects, whose main objective is to transform a given social reality, providing benefits to all actors involved in the process (LODI et al, 2017 ). In the first part, Action-Research, the development of a common theoretical framework was initially carried out, the selection of a strategic area, the approximation of the area and participant investigation. When it came to the Thematization stage, the researcher made the theoretical reduction, then thematic reduction and ended this stage with the elaboration of the programs for the chosen devices, which were: (1) Loucura Suburbana (Suburban Madness), the carnival group of Instituto Municipal Nise da Silveira; and (2) Espaço da Diferença Program (Difference Space Program), which is a Rádio Revolução FM program (Revolution Radio FM), where users find space to express themselves on a weekly basis. To end this research, Projects in Action developed for the studied devices were executed and evaluated. Approaching and distancing were verified in relation to the studied devices. Such results also suggest that research on asylum deconstruction through culture should take into account the heterogeneity of these devices, and avoid treating them in a reductionist way, as if it were a homogeneous device. It is noticed that in the asylum deconstruction process, IMNS has promoted several actions, such as: (1) significant reduction of beds in the psychiatric hospital, (2) new services and experiences that help to exercise care in the territory, (3) guarantee of transformation of public attention in mental health in the State, (4) development of multiple art, culture and income making projects, which has promoted the autonomy of users of mental health services, and (5) mainly, the willingness to fight against whatever affects human dignity. In this process it is observed that NAIC and its devices promote construction of affection and solidarity bonds, a legacy left by Dr. Nise da Silveira. The main contributions of this research are: to understand the organizational practices of NAIC and its devices through the elaboration of the stages, phases and steps of the Research Action, and to bring theoretical and practical contributions to the Institute. Moreover, the conceptual constructions carried out to achieve specific objectives of this work are important for the Sensemaking and Organizing research in

Organizational Studies. Finally, this research does not end at the conclusion of this thesis, on the contrary, it is the beginning of a journey in the struggle for a society with no asylums.

## **Key Words**

Research Action; Sensemaking; Organizing, Instituto Municipal Nise da Silveira; Psychiatric Renovation; Asylum deconstruction.

# Sumário

Prólogo	18
1 Introdução	20
1.1 Contexto do estudo e relevância do tema	20
1.2 Objetivo da Pesquisa	28
1.3 Contribuições do estudo e relevância do tema	29
1.4 Delimitação do escopo do estudo	30
2 Referencial Teórico	31
2.1 História da Psiquiatria	32
2.1.1 História da Psiquiatria no mundo e no Brasil	32
2.1.2 Reforma Psiquiátrica no Brasil	36
2.1.3 Nise da Silveira	44
2.1.4 Instituto Nise da Silveira: desconstrução asilar	49
2.2 Organizing e o processo de <i>sensemaking</i>	51
2.2.1 <i>Organizing: Sensemaking</i> nas organizações	53
2.2.2 Sensemaking: a criação de sentido	58
2.2.3 Sensemaking, linguagem, narrativas e discurso	67
2.2.4 Sensemaking e sensegiving	70
3 Metodologia	76
3.1 Abordagem Epistemológica	76
3.2 Estratégias e procedimentos metodológicos adotados	77
3.3 Pesquisa-ação	79
3.3.1 Procedimentos Etnográficos	86
3.3.2. Observação Participante	88
3.4 Coleta de Dados	90
3.5 Análise dos Dados	92
3.6 Funcionalidades exploradas do ATLAS.ti	94
4 Análise dos Dados	96
4.1 O IMNS: contexto, novo modelo de gestão e organograma	97
4.1.1 Novo Modelo de Gestão do Instituto Nise da Silveira: processo de desconstrução asilar	103
4.1.2 Organograma da Estrutura Atual do IMNS	108

4.2 Aproximação com o campo	109
4.3 Etapa 1 – Investigação Ação	113
4.3.1 NAIC: história, memória e práticas organizativas	115
4.3.2 Aproximação dos dispositivos vinculados ao NAIC	119
4.4 Etapas 2 e 3 - Tematização e Programação Ação: NAIC e seus dispositivos	126
4.4.1 Bloco carnavalesco Loucura Suburbana	132
4.4.2 Centro de Convivência Trilhos do Engenho e o Programa Espaço da Diferença (Rádio Revolução FM 105,5)	163
4.5 Aproximações e afastamentos do NAIC e seus dispositivos	197
5 Considerações Finais	202
5.1 Contribuições da Pesquisa	202
5.2 Recomendações para Pesquisas Futuras	208
6 Referências Bibliográficas	210
7 Anexos	227
Roteiro de Entrevista	227
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	230
Consentimento Pós-Informação do Entrevistado	232

## Lista de Quadros

Quadro 1: Definição do Conceito de cada elemento do Modelo de Weick (1973). .....	56
Quadro 2: Sete propriedades principais do <i>sensemaking</i> , segundo Weick (1995). .....	61
Quadro 3: As três ordens de explicação para o <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> . .....	71
Quadro 4: Abordagem Epistemológica e Método Adotado. ....	77
Quadro 5: Diagrama Metodológico.....	79
Quadro 6: Operacionalização da Pesquisa-ação segundo Lodi et al (2017). .....	82
Quadro 7: Fases e passos da Etapa Investigação-ação. ....	84
Quadro 8: Fases e passos da Etapa Tematização.....	84
Quadro 9: Fases e passos da Etapa Programação-ação.....	85
Quadro 10: Atividades que serão realizadas no Atlas ti .....	95
Quadro 11: Resumo da Etapa 0 – Aproximação do Campo (Pesquisa Exploratória). .....	112
Quadro 12: Pesquisa Bibliográfica e Documental da História e Memória do IMNS. ....	114
Quadro 13: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase A elaboração de um marco teórico comum. ....	122
Quadro 14: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase B seleção de uma área estratégica.....	122
Quadro 15: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase C aproximação da área .....	123
Quadro 16: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase D investigação participante.....	124
Quadro 17: Pesquisa Bibliográfica da História da Psiquiatria no Mundo e no Brasil. ....	127
Quadro 18: Pesquisa Bibliográfica de Reforma Psiquiátrica. ....	128
Quadro 19: Pesquisa Bibliográfica de <i>Sensemaking</i> e <i>Organizing</i> .....	128

Quadro 20: Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973). .....	131
Quadro 21: Resumo Etapa Tematização, fase A redução teórica.....	151
Quadro 22: Resumo Etapa Tematização, fase redução temática. ....	159
Quadro 23: Resumo Etapa Tematização, fase elaboração do programa. ....	159
Quadro 24: Resumo Etapa Programação-ação, fases redução teórica e redução temática. ....	161
Quadro 25: Resumo Etapa Programação-ação, fase elaboração do projeto. ....	162
Quadro 26: Resumo Etapa Programação-ação, fase D Execução e avaliação dos projetos em ação. ....	163
Quadro 27: Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973). ....	165
Quadro 28: Programa semanal Trilhos .....	167
Quadro 29: Resumo Etapa Tematização, Fase A redução teórica .....	191
Quadro 30: Programação do Programa Espaço da Diferença, outubro 2020. ....	194
Quadro 31: Resumo Etapa Tematização, fase redução temática. ....	195
Quadro 32: Resumo Etapa Tematização, fase elaboração do programa.....	196
Quadro 33: Resumo Etapa Programação-ação. ....	197

## Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de Pesquisa do Instituto Nise da Silveira. ....	31
Figura 2: Adaptação do Modelo de Weick do Organizing. ....	56
Figura 3: Ciclo de Investigação-Ação.....	81
Figura 4: Organograma do IMNS. ....	108
Figura 5: Estrutura Analítica da Pesquisa-ação. ....	110
Figura 6: Estrutura Analítica da etapa de Investigação-ação. ....	113
Figura 7: Cadastro de Pesquisadores da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro.....	125
Figura 8: Rede da Etapa de Tematização.....	127
Figura 9: Análise de Cluster do tema <i>Sensemaking</i> .....	129
Figura 10: Estrutura Analítica do Projeto (EAP). ....	154
Figura 11: Cronograma de produção proposto.....	155
Figura 12: Resultado final da campanha BossaNossa.....	162
Figura 13: Campanha Live Show Solidária. ....	164
Figura 14: Divulgação do Trilhando na Rede em Minas Gerais. ....	175
Figura 15: Convite do Programa Espaço da Diferença. ....	183
Figura 16: Arte para divulgação da Live de Final de Ano do Programa Espaço da Diferença. ....	189

## Lista de Fotos

Foto 1: Livro “Nise da Silveira: caminhos de uma psiquiatria rebelde”.....	48
Foto 2: Centro de Documentação IMNS. ....	100
Foto 3: Museu de Imagens do Inconsciente.....	101
Foto 4: Novo Arquivo Central. ....	107
Foto 5: Objeto de artesanato produzido por uma usuária de serviços de saúde mental.....	120
Foto 6: Bloco carnavalesco Loucura Suburbana.....	132
Foto 7: Campanha da Catarse para captação de recursos financeiros para o bloco Loucura Suburbana .....	143
Foto 8: Fotos da autora no dia da escolha do samba no SESC.....	147
Foto 9: Bonecos de Germano confeccionados no IMNS.....	147
Foto 10: A cobertura da preparação para o desfile. ....	148
Foto 11: Desfile do Bloco Loucura Suburbana.....	148
Foto 12: Atividades do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.....	168
Foto:13: Wagner Leite, âncora do Programa Espaço da Diferença, no estúdio no Centro Comunitário do IMNS.....	179

## Prólogo

*Aprendi muito com os loucos e isto vem a atrapalhar um pouco o conceito de razão. Fala-se na fonte da sabedoria e na fonte da loucura. Mas elas não são duas. Não há fontes separadas, está tudo muito próximo. De vez em quando uma pessoa ajuizadíssima comete um ato de loucura que, felizmente, diz muito a ela própria sobre sua forma de viver. (Nise da Silveira)*

Minha aproximação com o campo deste estudo foi iniciada em agosto de 2017. O Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) aceitou fazer um projeto com estudantes do quinto período do curso de Administração na ESPM-Rio. Nessa época, eu lecionava para essa turma na disciplina de Comportamento Organizacional e fiquei muito motivada em apoiar o desenvolvimento deste projeto.

Na primeira semana de agosto de 2017, a diretora do IMNS foi apresentar para os estudantes a organização e os grandes desafios do Instituto. Após esta reunião, me apresentei e a partir desse momento firmei uma grande parceria com o IMNS.

Durante todo o semestre, eu, os estudantes e os demais docentes do quinto período fizemos um diagnóstico dos desafios expostos e durante dois meses elaboramos soluções para apresentar para o Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC) e tentar captar recursos com o mercado. O NAIC era responsável nesta época pela integração de todos os dispositivos culturais do IMNS, além disso também pesquisava formas de captação de recursos financeiros para a manutenção desses dispositivos. Neste período, fizemos uma visita técnica ao local e foi muito impactante para todos os envolvidos no projeto, todos os integrantes do grupo nunca tinham vivenciado o cotidiano de um hospital psiquiátrico, inclusive eu. A realidade desse espaço era muito intensa, alguns momentos de alegria e outros de muito sofrimento. Após essa visita, senti que minha pesquisa de doutorado deveria ser direcionada para esse Instituto. Fui tomada por uma forte emoção e um impulso em defesa intransigente dos direitos humanos e da cidadania dos chamados “loucos”. Lendo o Manifesto de Bauru de dezembro de 1987, que foi a primeira manifestação pública organizada por 350 trabalhadores de saúde mental no Brasil pela extinção dos manicômios, e depois

tendo acesso a Carta de Bauru de 2017 que reafirmava os 30 anos desse movimento, intensifiquei a aproximação com profissionais de saúde mental para compreender o significado da desconstrução asilar. A partir desse momento, fiz uma escolha e decidi ir nessa direção: rumo à uma sociedade sem manicômios!

Em novembro de 2017, os estudantes apresentaram o projeto para o NAIC que foi muito bem avaliado. Em seguida, os projetos foram apresentados para uma banca de investidores, ao término das avaliações, teve uma apresentação teatral com participação dos usuários de saúde mental, eles interpretaram a história da Dra. Nise da Silveira. O resultado desse evento é que uma grande empresa no segmento de telecomunicações decidiu investir em um dos projetos, e mais uma vez percebi que uma sociedade sem manicômios representa uma sociedade mais democrática, onde a vida é o valor fundamental, e que esta causa era justa e optei lutar por ela.

Após esse evento, entrei em contato com a coordenadora do NAIC e sinalizei a vontade de fazer minha tese de doutorado no IMNS. Fui orientada a procurar a coordenadora do Centro de Pesquisa do IMNS.

Em abril de 2018, eu fiz a minha primeira reunião com a responsável pela Centro de Pesquisa, nesse encontro foi o dia da primeira apresentação do Projeto de Pesquisa da tese para o IMNS. Recebi as orientações para que o projeto fosse submetido à aprovação do Comitê do Centro de Pesquisa do Instituto, que são: (1) rever a pergunta de pesquisa, o Centro de Pesquisa sugeriu pesquisar um departamento do IMNS, (2) submeter o projeto para aprovação no Comitê Pesquisa do IMNS, (3) submeter o projeto para aprovação no Comitê de Ética da PUC-Rio, (4) submeter o projeto para aprovação da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro por meio da Plataforma Brasil.

Esta pesquisa foi um “divisor de águas” na minha vida profissional e pessoal, construí laços de afetos e de solidariedade com todos os atores envolvidos, pude participar ativamente do campo de pesquisa como colaboradora. Esta história não se encerra no término desse estudo, pelo contrário é o início de uma grande jornada nessa luta por uma sociedade sem manicômios: dos muros e grades à ocupação da cidade.



# 1 Introdução

No contexto atual, a desconstrução asilar tem sido um tema que trouxe, tanto no meio acadêmico como para a sociedade, várias discussões que enfatizaram a luta pela desinstitucionalização da loucura e pelo “fim dos manicômios”. Nessa trajetória de desinstitucionalização da loucura, o Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) tem atuado por meio de algumas frentes, que vão desde reestruturação arquitetônica do Instituto, e também a criação de dispositivos capazes de construir uma nova visão sobre a loucura na sociedade por meio da arte e da cultura. O presente estudo busca entender as práticas organizativas (organizing) do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural do Instituto no processo de desconstrução do asilar por meio da cultura.

## 1.1 Contexto do estudo e relevância do tema

O médico francês Phillipe Pinel (1745-1826), reconhecido como pai da psiquiatria moderna, considerava a ‘alienação’ um transtorno das paixões e, com isso, o ‘louco’ para ser curado precisava receber tratamento fora do convívio social. Baseado nesta concepção, os manicômios foram criados como espaços próprios para o tratamento e cura da loucura, dando origem a uma delimitação entre hospital geral e manicômio. (AMARANTE, 2011). Várias críticas e teorias foram contrárias às de Pinel, mas até meados do século XX, os hospitais psiquiátricos se mantiveram como a instituição preconizada para os tratamentos dos doentes mentais. Sendo assim, o hospital psiquiátrico teve uma função médica, terapêutica e social, que se constituía como um ideal de proteção da sociedade perante um grupo que transitava livremente e que forma de vida não era aceita pela maioria (DESVIAT, 1999).

A partir de meados de 1930, este panorama começou a mudar, uma vez que em alguns países, principalmente nos Estados Unidos, os hospitais gerais passaram a atender pacientes com transtornos mentais, em alas psiquiátricas

específicas no interior do próprio hospital. Este novo modelo assistencial foi planejado para atender ex-combatentes e muitos soldados no período pós 2ª Guerra Mundial, que foram internados nos hospitais gerais para tratamento psiquiátricos e físicos (LARROBLA e BOTEAGA, 2006). Após a Segunda Guerra Mundial, vários debates e contestações impuseram mudanças na estrutura do tratamento psiquiátrico, diante das denúncias de maus tratos e desumanidade. Começou a crescer a necessidade de reformas no asilo. Segundo Amarante (2007), o objetivo principal da instituição asilar era a cura, e passou a ser vista como responsável pelos altos índices de agudização. Dessa forma, a reforma clamava por urgência, em função do distanciamento da sua principal finalidade. Além disso, a necessidade de crescimento econômico, a busca pela reconstrução social do pós-guerra, a descoberta dos psicotrópicos e a adoção da saúde pública nas instituições psiquiátricas se apresentaram como elementos fundamentais para os diferentes movimentos da reforma psiquiátrica ocorridos no mundo (DESVIAT, 1999).

Alves et al (2009) apontaram que, principalmente a partir da década de 1940, diversas experiências de transformação do hospital psiquiátrico foram implementadas, como por exemplo, a Comunidade Terapêutica e a Psicoterapia Institucional. Outro ponto mapeado foi que o fracasso dessa organização estava relacionado com o modelo de gestão do próprio hospital e que a solução, portanto, seria rever os processos da instituição. Além dos pontos abordados anteriormente, a Psiquiatria de Setor e a Preventiva colocavam a importância da aproximação da comunidade como ponto central para o desenvolvimento do tratamento. Surgiram estudos na época sobre a Antipsiquiatria e Psiquiatria Democrática Italiana, essas pesquisas direcionavam vários questionamentos à essa ciência, aos seus saberes e práticas assistenciais.

Nessa mesma década, no Brasil, em 1946, Dra. Nise da Silveira, psiquiatra no antigo Hospital Pedro II, recusou utilizar métodos como o eletrochoque, o coma insulínico e a lobotomia, provocando vários debates no meio acadêmico (MELO, 2009b). No momento em que ela se opôs a essas práticas utilizadas na época, iniciou a criação de uma proposta clínica inovadora (FERREIRA, 2010; MELO, 2009b), proporcionando mutações (SILVEIRA, 1992) na psiquiatria brasileira. Dra. Nise da Silveira estabelece um ato de ruptura com o sistema psiquiátrico da época. Começou uma luta contra o espaço fechado, através da

criatividade e da acolhida empática. Neste movimento, ela se contrapôs aos métodos de tratamentos desenvolvidos por uma corrente nascida na Alemanha no início do século XX e que não recomendava atividades para pessoas em crise, já que deveriam ser tratadas no leito –, e ao isolamento e à segregação asilar. Em sua trajetória de mais de cinquenta anos, ela enfrentou muitos obstáculos, a partir do momento em que outras possibilidades de tratamento foram adotadas: a terapêutica ocupacional como modalidade que pautou a sua clínica:

O asilo era um não lugar, um espaço desvitalizado no qual o tempo se estagnava, transformando seus habitantes em não sujeitos perambulando por um limbo existencial. O ateliê que Nise criou a era da antítese disto: uma ilha de emoções, de relações afetivas, de expressão subjetiva, um lugar de convívio e exploração da singularidade. (BEZERRA JR., 2011, p. 14)

Segundo Mello (2014), em 1970, em plena ditadura militar, a direção geral do Centro Psiquiátrico Pedro II, atual Instituto Nise da Silveira, inicia um descaso pelas pesquisas da Dra. Nise da Silveira aumentando o uso indiscriminado dos medicamentos, que funcionava, segundo Nise, como uma “camisa de força química”, impossibilitando a prática de atividades expressivas.

No final da década de setenta no Brasil, a Divisão Nacional de Saúde Mental (DINSAM) promoveu uma greve gerando importantes mobilizações no âmbito da saúde e, especificamente, no campo da saúde mental. Esse evento foi fundamental no processo da Reforma Psiquiátrica, alavancado pelo Movimento dos Trabalhadores em Saúde Mental (MTSM). A mobilização dos profissionais e técnicos de saúde mental trouxe à tona denúncias acerca das precárias condições de trabalho a que estavam submetidos e, por consequência, colocou em cena as péssimas condições de assistência vivenciadas pelos usuários dos serviços de assistência psiquiátrica no Brasil (DUARTE, 2010). Assumidos como um “movimento social” (AMARANTE, 1994), o Movimento dos Trabalhadores em Saúde Mental (MTSM) conduziu um amplo debate acerca da importância da ruptura com o modelo de assistência convencional. Além do movimento proporcionado pela psiquiatria brasileira, a partir da segunda metade da década de 1970, o modelo psiquiátrico vigente passou a ser questionado e criticado por parte da sociedade brasileira, fazendo com que o governo criasse estratégias que subsidiassem a implantação de um modelo de assistência favorável à ressocialização e à garantia dos direitos das pessoas com transtorno mental

(AMARANTE, 2011; PINHO et al, 2010). Este movimento social foi fundamental para iniciar o movimento da Reforma Psiquiátrica no Brasil, que consiste em:

[...] processo histórico de formulação crítica e prática que tem como objetivos e estratégias o questionamento e a elaboração de propostas de transformação do modelo clássico e do paradigma da psiquiatria. [...] fundado não apenas na crítica conjuntural ao subsistema nacional de saúde mental, mas também, e principalmente, na crítica estrutural ao saber e às instituições psiquiátricas clássicas, no bojo de toda a movimentação político-social que caracteriza esta mesma conjuntura de redemocratização (AMARANTE, 1998, p.87).

Desde a década de 1970, várias iniciativas e experiências consideradas na época alternativas ao hospício surgiram no Brasil, influenciadas pela proposta da Dra. Nise (MELO e FERREIRA, 2013).

Segundo Barros, Nicácio e Amarante (1997), o projeto nacional da Reforma, iniciado na década de 1980, teve grande influência das propostas italianas de fechamento dos hospícios. Devido aos gastos muito altos com a contratação de leitos e a promoção da internação em grande escala em clínicas particulares, o sistema público da assistência entrou em crise, tornando-se insustentável. Dessa forma, uma possível solução para a redução de gastos públicos sugerida pelo Ministério da Saúde foi a ideia da diminuição das internações. Além desse fato, os profissionais de saúde não estavam satisfeitos com o sistema e promoviam denúncias das péssimas condições da assistência psiquiátrica. Em paralelo a estes fatos, o povo brasileiro iniciava o movimento da democratização do país.

O modelo italiano trazia um novo olhar para o asilo, este modelo estava centrado na referência psicossocial promovendo a desconstrução asilar, produzindo o questionamento dos efeitos das práticas de exclusão (BARROS et al, 1997). Por esta influência, a referência psicossocial representa um foco mais hegemônico dos discursos dos atores envolvidos do modelo atual da Reforma. Como diz Amarante (apud YUSUI, 2010):

seria poder transformar as relações que a sociedade, os sujeitos e as instituições estabeleceram com a loucura, com o louco e com a doença mental, conduzindo tais relações no sentido da superação do estigma, da segregação, da desqualificação dos sujeitos ou, ainda, no sentido de estabelecer com a loucura uma relação de coexistência, de troca, de solidariedade, de positividade e de cuidados. (p. 104)

No decorrer da década de 1980, o movimento da Reforma Psiquiátrica se fortaleceu enquanto espaço de luta, surgindo o primeiro Centro de Atenção

Psicossocial (Caps), na cidade de São Paulo (SP), no ano de 1986 e, posteriormente, no ano de 1989, tendo desdobramento desta experiência a partir da criação dos Núcleos de Atenção Psicossocial (Naps), os quais, para Amarante (1995), esses núcleos significaram a implantação de um sistema psiquiátrico inovador, apresentando a primeira demonstração possível de colocar fim ao sistema manicomial, dando início a desconstrução asilar. O surgimento destes dispositivos representou a principal estratégia no andamento da reforma psiquiátrica (BRASIL, 2004), marcando assim o início do processo de intervenção ao modelo atual da época. Considerando estas transformações, “passasse a construir um novo projeto de saúde mental para o país” (AMARANTE, 1995, p. 94).

Somente no ano de 2001 é sancionada a Lei 10.216, também conhecida como Lei de Reforma Psiquiátrica, que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental (BRASIL, 2001). Foi como uma conquista e um grande passo em direção às mudanças no campo da saúde mental. Deste modo, é importante frisar que a Reforma Psiquiátrica

consiste em um conjunto teórico e prático de transformações nas áreas da política de saúde, da clínica e da cultura, que tem como pressuposto e critério ético a inclusão do ‘doente mental’ na sociedade, bem como o seu tratamento em serviços de base comunitária e a sua inscrição social como um cidadão de direitos (VASCONCELOS, 2000, p. 162).

Outro ponto importante a destacar é que todo esse processo de reforma tem como fundamento o paradigma da desinstitucionalização, cuja inspiração decorre da trajetória da tradição basagliana. A estratégia da desinstitucionalização implica

um processo de questionamento e revisão de vários conceitos e dispositivos jurídicos e legais, que vão desde a legislação referente à organização de serviços, até às legislações profissionais, mas principalmente os conceitos e os instrumentos referentes aos direitos civis e políticos dos usuários tanto na sociedade como um todo como nos serviços, particularmente aqueles ligados à incapacidade civil, tutela, periculosidade e imputabilidade (VASCONCELOS, 2000, p. 41).

Nessa perspectiva, Vasconcelos (2000) destaca que, o processo de desinstitucionalização, desconstrução asilar, requer permanente invenção e construção, uma vez que intenta a progressiva inclusão e integração daqueles que

estão excluídos do convívio social por transtornos mentais. Para Carvalho, Fagundes e Frota (2004), eles mencionam que

nesse percurso de trabalho “desinstitucionalizar significa enfrentar todos os significados que a cultura manicomial criou na nossa cidade e a estratégia de desmontagem deste aparato requer ações diretas nos hospícios (CARVALHO et al, 2004, p. 3).

Silva e Giannerini (2019) fazem alusão que a promoção da desconstrução asilar vai além dos muros e grades da instituição, mas sim de mudanças organizacionais, como relações profissionais, hábitos, acordos internos e o poder. A escolha do termo “desconstrução”, segundo as autoras, não se deu de forma aleatória

posto que implica em efetivamente dissolver a construção centenária que se edificou nos circuitos da loucura, desfazendo muros e tijolos para ocupar esses espaços com frentes de outras naturezas e relações que tenham a premissa de liberdade enquanto novo pilar de sustentação (SILVA E GIANNERINI, 2019, p. 40).

Nessa trajetória de desconstrução asilar, o Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) repensou na sua estrutura arquitetônica, sempre levando em consideração que esta estrutura arquitetônica representava grande parte da história e memória da psiquiatria no Brasil. Além da reforma estrutural e predial, a instituição resgatou a arte e cultura como os principais dispositivos capazes de transformar e construir novas histórias, memórias e práticas organizativas para o cotidiano da organização, ou seja, uma nova visão sobre a loucura na sociedade (SILVA e GIANNERINI, 2019). Nessa direção, algumas iniciativas foram elaboradas, como em 2015, a fundação do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC). A proposta do NAIC é de facilitação e articulação num fazer coletivo através de ações culturais, a ocupação da cidade e de espaços na sociedade historicamente inacessíveis à loucura. A equipe no NAIC busca estabelecer pontes entre diversas iniciativas e manifestações que focalizam a arte, a cultura e o lazer como ferramentas para a produção de um novo lugar para a loucura, que são: (1) Centro Comunitário, (2) Ponto de Cultura Loucura Suburbana, (3) Centro de Convivência Trilhos do Engenho de Dentro, (4) Espaço Travessia e o (5) Museu de Imagens do Inconsciente (FAGUNDES, 2019). Para Fagundes (2019)

O IMNS não fechou, abriu-se para a cidade, nas associações abrigadas no Centro Comunitário, no Bloco da Loucura Suburbana que entrou no calendário da cidade,

nos inúmeros saraus, rodas de samba, ..., e tantas outras iniciativas de interlocução com a cidade. (FAGUNDES, 2019, p. 17).

Segundo Silva e Giannerini (2019), a desconstrução do aparato hospitalar, não se resume a substituição de um modelo assistencial, e sim de uma mudança de ordem cultural, política e social complexa.

Vários estudos organizacionais abordam o tema mudança, com base no modelo de Weick (1973), a pesquisadora busca entendê-lo e aplicá-lo para compreender o processo de entendimento compartilhado entre os atores envolvidos do NAIC sobre desconstrução asilar, ou seja, o construto *sensemaking* sugerido por Weick (1995) permite entender o processo de desconstrução asilar do Instituto Nise da Silveira, tais como: mudança organizacional, aprendizado e adequação do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC).

Na perspectiva de Daft e Weick (2005), as organizações e os indivíduos buscam respostas coerentes e aceitáveis em processos de mudança organizacional. Para Weick (2001), as organizações são formadas por indivíduos tentando compreender o que está acontecendo em um ambiente. Dessa forma, o autor define *sensemaking* como o ato de criação de sentido num ambiente, cujos estímulos são contraditórios e ambíguos. Para esse autor, o *sensemaking* é, metaforicamente, um processo em forma de espiral que compreende uma série de eventos ocorridos durante um período de tempo. Para Daft e Weick (2005), o processo de construção de sentido e de interpretação pode ser influenciado pelas experiências do *sensemaker*, pela natureza da resposta que está sendo analisada, pelo ambiente em que o evento está inserido e pelo método usado para analisá-la. Já Gioia e Chittipeddi (1991) definem *sensemaking* como “processo de construção e reconstrução da realidade pelas partes envolvidas na medida em que eles tentam desenvolver uma ferramenta para entender a natureza da mudança estratégica pretendida (GIOIA E CHITTIPEDDI, 1991, p. 444).”

Para Weick e Westley (2004), a linguagem, além de ser um meio de transmissão de conhecimento e de repositório da aprendizagem, é também um veículo por meio do qual se manifesta a cultura. As organizações têm linguagens e símbolos próprios que possuem importantes efeitos no *sensemaking* (Weick, 1995). *Sensemaking* é o processo através do qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos, confusos ou, de outra

forma, violam as expectativas. Para Weick, 1995, p. 106: “o sentido é gerado pelas palavras, que são combinadas em sequências de conversação para transmitir algo a respeito da nossa experiência em curso”.

Essa combinação de sentenças envolve a necessidade de se estabelecer sequências, que são fontes de sentido. Segundo Deetz (2001, p.5), as organizações podem ser compreendidas como formações discursivas complexas, que são resultado de diferentes significados e interações, formais e informais, e compreendem que “as práticas estão dentro das organizações e são produtos delas”. A narrativa é uma apresentação simbólica de uma sequência de eventos conectados e, portanto, produz um quadro favorável ao *sensemaking*.

Assumindo que como nos mostra Gioia e Chittipeddi (1991), *sensemaking* busca a construção e a reconstrução de significados pelos atores envolvidos, à medida que eles tentam desenvolver uma referência significativa para compreender a natureza do processo vivenciado; e que Sackman (1991) fala de mecanismos de *sensemaking*, que os atores das organizações utilizam para atribuir significados a eventos. Além disso, segundo o autor esses mecanismos incluem os padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir que são tipicamente usados num contexto cultural. No modelo de Weick (1979), a comunicação é uma interação de mão dupla, pedra fundamental nas organizações. Uma variação nessa abordagem capta o processo coprodutivo, no qual a comunicação emerge coletivamente e não por meio da experiência do indivíduo.

Para compreender de forma profunda as interações e o processo coprodutivo do Instituto Municipal Nise da Silveira, nessa pesquisa optou-se pela utilização da Pesquisa-ação, pois esse método apresenta-se de forma estruturada, permitindo apoiar os pesquisadores a se aproximarem de soluções ativas para os desafios que a sociedade e as organizações se encontram.

Esse estudo é de natureza interpretativa, visto que compreende que os fenômenos são construídos socialmente, e se constituem a partir das interações dos agentes sociais. Segundo Deetz (2001), as organizações são como um lugar social, onde as pessoas trocam características e seu objetivo é mostrar como a realidade é socialmente construída e mantida pelas conversas, interações, histórias

e rituais. Sendo assim, essa pesquisa está alinhada com um paradigma interpretativo.

Portanto, revisitar a história e as memórias dessa organização, bem como entender as práticas organizativas do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira nesse processo de construção e desconstrução asilar, são eixos centrais para o desenvolvimento dessa tese. Desse modo, o estudo partirá do seguinte problema de pesquisa:

- Como o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar?

## 1.2

### Objetivo da Pesquisa

O objetivo final da pesquisa é compreender de que forma o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas (*organizing*) cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar. Com esta finalidade, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- Identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas em Estudos Organizacionais sobre: Organizações e construção de sentido, com foco em *Sensemaking e Organizing*;
- Identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas acerca dos temas: reforma psiquiátrica, sistema nacional manicomial e seus dispositivos e da desinstitucionalização dos hospitais psiquiátricos;
- Identificar e analisar as ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) e as relações entre os atores envolvidos e seus diferentes papéis no processo de desconstrução asilar;
- Identificar e analisar o apoio e as resistências às ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC);
- Compreender como as ações do NAIC impactam na desconstrução asilar e de que forma essas mudanças são incluídas no Instituto Nise da Silveira;

- Desenvolver aportes administrativos e atuar na captação de recursos nos dispositivos Ponto de Cultura Loucura Suburbana e Programa Espaço da Diferença ambos do NAIC.

### 1.3

#### **Contribuições do estudo e relevância do tema**

Este estudo se faz relevante à medida que busca investigar de que forma o NAIC influencia a constituição tanto do Instituto Nise da Silveira como também o processo desconstrução asilar que será elaborado a partir das vozes silenciadas, hegemônicas e oficiais, que podem surgir por meio das práticas organizativas.

Na medida em que essa pesquisa se propõe a compreender, à luz do *Sensemaking* e do *Organizing*, como as organizações se constituem e constroem a partir de significados compartilhados intersubjetivamente que são sustentados pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e pela interação social diária (WALSH E UNGSON, 1991) dos diferentes agentes sociais envolvidos no processo de desconstrução asilar, esse estudo traz uma importante contribuição para a área de Estudos Organizacionais nas pesquisas relativas aos construtos *Sensemaking* e *Organizing*. Destaca-se, também, a importância de analisar as interações entre os diferentes discursos no processo de constituição de uma organização, onde pensar a constituição de organizações como algo não neutro, permite ao pesquisador explorar novos caminhos teóricos e metodológicos na compreensão dos fenômenos das organizações (LEITE-DA-SILVA, CARRIEIRI e PIMENTEL, 2009). Como desdobramento, este estudo junta-se as demais pesquisas em Estudos Organizacionais que procuram base nos pressupostos teóricos apresentados. Conclui-se que a pesquisa também reforça a validade das abordagens sociais e a adoção de métodos interpretacionistas para a compreensão do fenômeno contribuindo para as pesquisas sobre *Sensemaking* e o tema *Organizing*. O trabalho presente visa promover um diálogo construtivo sobre o *sensemaking* e o *organizing*, a fim de promover uma compreensão mais holística do papel da criação de significado, de forma e de possibilitar a construção e reconstrução da organização.

Além disso, existem poucos estudos voltados para a análise do impacto da desinstitucionalização e da desconstrução asilar promovido pela Reforma Psiquiátrica do país em Estudos Organizacionais.

Cabe ressaltar, que este estudo é de grande importância para a sociedade, pois os usuários de saúde mental em sofrimento psíquico defendem seu direito de viver, trabalhar, interagir e criar seus espaços nas cidades. A Luta Antimanicomial precisa de um movimento social organizado que envolva não só os usuários e seus familiares, mas também profissionais da área de saúde mental e pesquisas acadêmicas que fortaleçam esse movimento.

#### **1.4 Delimitação do escopo do estudo**

A delimitação teórica da presente pesquisa será embasada nos Estudos Organizacionais, e o aporte teórico será o *sensemaking* e *organizing* no modelo do Weick. Segundo Weick (1995), as organizações têm linguagens e símbolos próprios que possuem importantes efeitos no *sensemaking*.

A delimitação espacial será o processo de desconstrução asilar do Instituto Nise da Silveira promovido pelo Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) nos dispositivos Ponto de Cultura Loucura Suburbana e Programa Espaço da Diferença. Dessa forma, um recorte temporal foi adotado para que o objetivo da pesquisa fosse plenamente alcançado, sendo o limite superior o ano de 2020 e o limite inferior da linha temporal 6 de abril de 2001, quando o Congresso Nacional aprovou a lei 10.216 que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental (BRASIL, 2001).

Nesse estudo não foram analisados processos de desconstrução asilar em outros hospitais psiquiátricos no Brasil, tampouco realizadas comparações para identificação de afastamentos e aproximações, que ficam como oportunidades para pesquisas futuras.

## 2 Referencial Teórico

Com o propósito de responder à pergunta central do estudo, a autora estruturou um modelo de pesquisa que propiciou a elaboração do capítulo do referencial teórico (Figura 1). Neste modelo, a autora apresentou a organização IMNS buscando uma conscientização sobre as mudanças no seu ambiente por meio de várias regras e ciclos de comportamento, como exemplo, reforma psiquiátrica, a luta antimanicomial, bem como as pressões por mudança dos profissionais da saúde e pela sociedade. Além dessas variáveis no ambiente externo, as histórias, as memórias e as práticas cotidianas da organização podem atuar como criadoras de sentido por incorporarem elementos da linguagem como símbolos, significados compartilhados e interação social, construindo e desconstruindo as práticas organizativas do IMNS e como consequência as do NAIC.

Assim, o capítulo busca: (1) sistematizar e problematizar sobre a pesquisa da história da psiquiatria no mundo e no Brasil, bem como a compreensão da Reforma Psiquiátrica no Brasil e a história da Dra. Nise da Silveira; e (2) identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas acerca dos temas: *sensemaking* e *organizing* apresentando os principais autores e as ideias centrais, trazendo as limitações da abordagem tradicional.

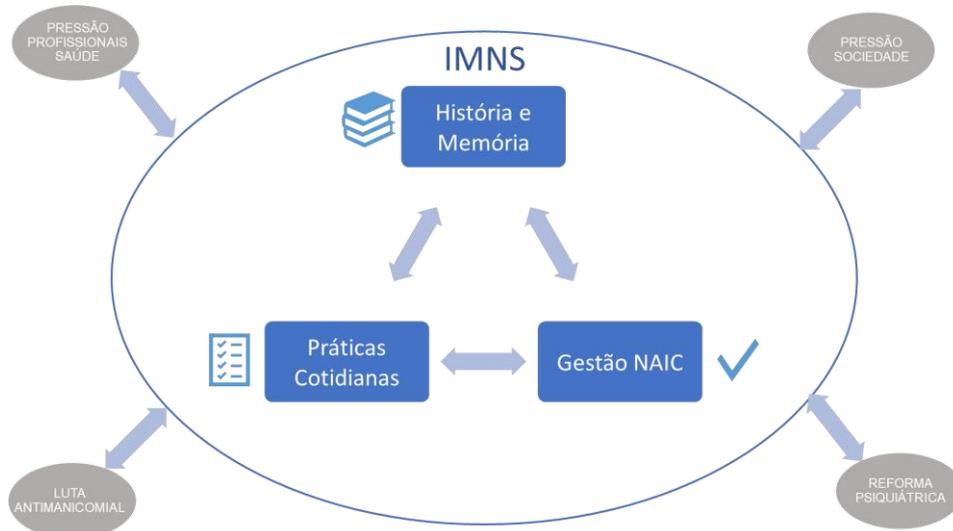


Figura 1: Modelo de Pesquisa do Instituto Nise da Silveira.  
Fonte: Elaborada pela autora.

## **2.1 História da Psiquiatria**

No contexto atual, a reforma psiquiátrica e a desconstrução asilar têm sido temas que trouxeram, tanto no meio acadêmico como para a sociedade, várias discussões que enfatizaram a luta pela desinstitucionalização da loucura e pelo “fim dos manicômios”, bem como a constituição histórica da saúde e da doença mental. Para cada cultura e época, os conceitos de saúde e de doença mental possuem vários significados, são polissêmicos. Portanto, revisitar a história e a memória dessa organização, bem como investigar e analisar como a desconstrução e reconstrução do Instituto Municipal Nise da Silveira por meio do NAIC são eixos centrais para o desenvolvimento dessa tese, que poderão trazer contribuições para repensar nas atuais práticas e na evolução temporal da reforma psiquiátrica nos hospitais psiquiátricos públicos do país.

### **2.1.1 História da Psiquiatria no mundo e no Brasil**

No Brasil Colônia e na Europa, antes do século XVII, as pessoas com patologias mentais circulavam livremente na vida cotidiana, só eram excluídas do convívio da sociedade nos casos que eram considerados perigosos. Já no século XVII, no panorama europeu, os indivíduos com sinais de distúrbios mentais eram forçados a inclusão da loucura nas casas de internação de pobres. Nessa mesma época no Brasil, as Santas Casas de Misericórdia cumpriam um papel semelhante a outros internatos europeus, internando pessoas idosas, órfãos, mendigos e doentes. Nos registros não constam que dentre os internos estivessem com diagnósticos de loucura (RESENDE, 1987).

Com a transferência da família real portuguesa para o Rio de Janeiro em 1808, essa situação de relativa liberdade não duraria, pois a corte traria para o Brasil a perspectiva europeia de enclausurar aqueles que representassem preocupação à ordem pública e algum tipo de ameaça ou perigo à sociedade. A loucura, de problema vivenciado às amplas e variadas condições da sociabilidade, começou a experimentar a condição de objeto de intervenção do Estado que já era

praticado em todo o continente europeu (AMARANTE, 1994). Já no século XIX, as Santas Casas de Misericórdia passariam a enclausurar a loucura (RESENDE, 1987). Segundo Foucault (1972), essas instituições passariam a serem denominadas de “o grande enclausuramento de pobres”.

Na década de 1930, foi criada a Sociedade de Medicina e Cirurgia do Rio de Janeiro que seus membros e profissionais de saúde começaram vários protestos contra a situação precária dos indivíduos internados nas Santas Casas de Misericórdia (MACHADO et al., 1978). Após estes protestos e outros movimentos neste sentido, iniciou a construção do Hospício D. Pedro II no Rio de Janeiro, atualmente denominado de Instituto Municipal Nise da Silveira, inaugurado no ano de 1852, considerado um marco institucional da psiquiatria brasileira (AMARANTE, 1994; MACHADO et al., 1978; RESENDE, 1987). Em seguida, outras instituições psiquiátricas seriam inauguradas em diversos estados do país. Assim, no Brasil, o hospício tornou-se o principal instrumento terapêutico da psiquiatria da época, e passou a ser uma instituição construída com o objetivo de controle da loucura onde foi sendo legitimado pelos discursos do médico-psiquiátrico no controle e administração dessa condicionalidade humana (FOUCAULT, 2006). Foucault (2007) criou um novo conceito de alienação mental, definindo a loucura como um distúrbio causado pelas paixões, com capacidade de desarmonizar a mente, impossibilitando o indivíduo de perceber a realidade. Para Bercherie (1989), a modificação do estado mental necessita de retirar o alienado de suas percepções habituais. Segundo Foucault (2007), no final do século XVIII, Philippe Pinel é reconhecido e marcou presença na atuação e condução da loucura como doença mental na sociedade ocidental. Já na visão de Pinel, o isolamento era necessário para reconduzir o alienado à razão com auxílio da instituição de tratamento (AMARANTE, 2007). Machado et al. (1978), inspirados nos estudos de Michel Foucault sobre as instituições europeias, destacaram cinco aspectos principais na organização da vida nos hospícios do Brasil: (1) estabelecimento do isolamento institucional, que promove a separação do louco do meio social e familiar; (2) a organização do espaço interno da instituição, onde os doentes seriam distribuídos de forma ordenada e regular; (3) a vigilância do louco em todos os momentos e lugares; (4) a distribuição do tempo, evitando-se o perigo do ócio do agora doente através da prescrição de uma ocupação regrada e sistemática; e (5) compõe a repressão, o controle e a

individualização obtidos por meio do estabelecimento de normas e comportamentos considerados adequados, principalmente, à dependência e submissão do alienado à figura suprema do médico (MACHADO et al., 1978). O tratamento dos internados nessas instituições ficava limitado às práticas de coerção, contenção e punição. Além disso, os internados foram forçados a trabalhar nas colônias agrícolas, estes fatos constituíram a base do tratamento moral nas instalações brasileiras.

No início do século XX no Brasil, as concepções e práticas do movimento higienista iniciado na Europa começaram a ganhar força no país causando uma intervenção da psiquiatria no campo social. Este movimento higienista se caracterizou, desde o início do século XIX, pelas reformas sanitária, urbanística e arquitetônica de grandes cidades europeias. Nessa época, os processos de saneamento das cidades e de disciplinarização da vida cotidiana levaram as propostas de intervenção psiquiátrica e de prevenção da doença mental que foram direcionadas para as populações mais pobres, este fato não pode ser considerado casual. Além dos indivíduos considerados “loucos”, esses processos também atingiam a força de trabalho improdutiva que era tratada de forma geral como indivíduos que promoviam a chamada vadiagem (DAÚD Jr., 2011).

Na década de 1930, a psiquiatria passou a utilizar novos recursos pretensamente terapêuticos. Nesta época, os tratamentos que foram sendo descobertos, pesquisados e utilizados, são: choque insulínico, choque cardiazólico, eletroconvulsoterapia e lobotomia. Já na década de 1950, a principal descoberta foi a clorpromazina que fortaleceu ainda mais o processo de psiquiatrização do sofrimento psíquico com o uso desse medicamento que tornava os pacientes internados mais dóceis e a instituição manicomial mais tranquila e administrável (GALINDO et al., 2014; AMARANTE, 1994).

A psiquiatria encontrou, nos anos 80, uma possibilidade transformadora no seu campo de atuação que eram chamados psicofármacos. Esta forma de tratamento proporcionou uma reintegração do campo da psiquiatria à medicina. O campo da medicina, em geral, já estava se distanciando das práticas e concepções alienistas utilizadas no século XIX. No Brasil, A Luta Antimanicomial e as Reformas Psiquiátricas – de François Tosquelles a Franco Basaglia – iniciaram uma mobilização nacional na busca de novos recursos terapêuticos, possibilitando uma redução das internações psiquiátricas. Todo este processo de desconstrução

asilar foi desencadeado em função da reação a algumas passagens históricas especialmente traumáticas para toda a humanidade. Na segunda metade do século XX, os tratamentos utilizados nos manicômios foram comparados com os métodos e técnicas de manejo dos campos de concentração que estarreceram a opinião pública no pós-guerra. Este fato é que foi considerado um dos principais motivos do início de uma luta a favor do desmonte manicomial (AMARANTE, 2008; BOARINI, 2006). De qualquer forma, é possível perceber que, nos dias atuais, a perspectiva de eliminar o sofrimento psíquico exclusivamente pela via medicamentosa, tende a não mais ser aceito pelos profissionais de saúde mental, estes profissionais buscam fazer um diagnóstico psiquiátrico e prescrevem a utilização de métodos e de tratamentos psicofármacos. Atualmente, o movimento de desconstrução das tradições de aprisionamento herdadas dos séculos passados está passando por uma redução de instituições manicomiais em todo país. A Reforma Psiquiátrica, sancionada em 2001, vem colaborando para essa diminuição do número de leitos, mas ainda não está sendo aplicada em sua plenitude.

Apesar de poucos estudos acadêmicos, de sido pouco citada nos discursos universitário e não ser mencionada nos textos relativos a produção técnico-política da Reforma Psiquiátrica no Brasil, os métodos e tratamentos inovadores na época propostos pela Dra. Nise da Silveira é o que, historicamente, temos como base dos dispositivos terapêuticos propostos para a transformação institucional da psiquiatria brasileira, ou seja, trata-se de uma referência para as práticas transformadoras em saúde mental. Em 1961, a pedido de Janio Quadros, a Dra Nise da Silveira apresentou um projeto de transformação dos hospícios brasileiros, este projeto não levado adiante em função do curto tempo que este presidente governou o país. (SILVEIRA, 1979).

Em 1999, após o falecimento de Nise, Pedro Pellegrino (1999) dizia na apresentação da segunda edição de *Cartas a Spinoza*, escrito por ela: “Nise sonha alto”. Foi nessa luta e propósito de vida que Nise da Silveira propôs uma reforma por uma assistência psiquiátrica brasileira pautada na atenção psicossocial, que não se atrevia a definir a loucura, mas acolhia e interferia no resgate da dignidade do doente que ela preferia chamar pelo seu nome próprio.

Nise da Silveira abriu as portas para o surgimento de diversos tipos de instituições, através de sua experiência, colaborando para a extinção gradual das instituições asilares. Segundo Nise (1981, apud Mello, 2002, p.15):

os internados em hospitais psiquiátricos que têm o recurso de usar a linguagem plástica como meio de expressão, os artistas “brutos”, os marginais de vários gêneros e de várias artes, constituem uma enorme família. Há decerto grandes distâncias e diferenças entre eles, mas uma grande afinidade os aproxima. Se procurarmos esse denominador comum, encontraremos sempre presentes nesses indivíduos contatos peculiares, em graus mais ou menos intensos, com a psique inconsciente, incomuns para as pessoas bem adaptadas às normas sociais. Os pintores “ingênuos” formam outra família. São movidos pela tendência a enfatizar com os objetos do mundo externo, neles encontrando prazer e inspiração, ao contrário dos membros da outra família, que se voltam para representações interiores, por mais inquietantes que sejam.

### 2.1.2

#### Reforma Psiquiátrica no Brasil

*Enfim, se pudéssemos sugerir alguma reivindicação que não depende da aceitação de uma emenda legal, pois não pode ser atendida por decreto, seria preciso resumir tudo o que precede numa fórmula lapidar: sim, fim do manicômio, mas igualmente fim do manicômio mental, isto é, um direito à desrazão. (PETER PELBART, 1993, p.88)*

A reforma psiquiátrica brasileira apresentou uma proposta de reformulação na saúde mental do país, iniciando o processo de desconstrução asilar. Segundo Alves e outro autores (2009), esta proposta prevê a reestruturação da assistência à saúde mental no Brasil. O movimento foi iniciado na década de 1970, constituindo um processo social e político (TENÓRIO,2002) e foi inspirado, como citado anteriormente, no modelo italiano que tinha como premissa básica a extinção dos hospitais psiquiátricos e a sua substituição por serviços atendimento e de atenção comunitária à saúde mental (GOULART, 2007). O modelo veio para desconstruir a forma de tratamento e atendimento as práticas vigentes. A proposta deste novo modelo não era investir e aperfeiçoar as instituições tradicionais, como por exemplo investir em ambulatórios e em hospitais de internação, mas inovar no sistema elaborando e pensando em novos dispositivos e tecnologias para uma melhor assistência aos usuários dos serviços públicos da rede de saúde mental. No final da década de 1970, diversos profissionais de saúde e membros da sociedade ligados aos movimentos pelo fim da ditadura militar iniciaram o que se denominou de Movimento Nacional de Luta Antimanicomial, buscando trazer

transformações inovadoras no campo assistencial de saúde mental e mudanças radicais no modelo asilar visando um sistema de saúde que garantisse uma atenção humanitária e universal.

Segundo Pitta (2011), foi na década de 1980 que a Reforma Psiquiátrica brasileira surge, o contexto da reforma do setor da saúde aconteceu no momento que a sociedade brasileira clamava pelo fim da ditadura militar e pela reconstrução da democracia. O marco que inaugurou o momento da Reforma foi a I Conferência Nacional de Saúde Mental, realizada em 1987, este movimento resultou na elaboração do Manifesto de Bauru.

#### Manifesto de Bauru

Um desafio radicalmente novo se coloca agora para o Movimento dos Trabalhadores em Saúde Mental. Ao ocuparmos as ruas de Bauru, na primeira manifestação pública organizada no Brasil pela extinção dos manicômios, os 350 trabalhadores de saúde mental presentes ao II Congresso Nacional dão um passo adiante na história do Movimento, marcando um novo momento na luta contra a exclusão e a discriminação.

Nossa atitude marca uma ruptura. Ao recusarmos o papel de agente da exclusão e da violência institucionalizadas, que desrespeitam os mínimos direitos da pessoa humana, inauguramos um novo compromisso. Temos claro que não basta racionalizar e modernizar os serviços nos quais trabalhamos.

O Estado que gerencia tais serviços é o mesmo que impõe e sustenta os mecanismos de exploração e de produção social da loucura e da violência. O compromisso estabelecido pela luta antimanicomial impõe uma aliança com o movimento popular e a classe trabalhadora organizada.

O manicômio é expressão de uma estrutura, presente nos diversos mecanismos de opressão desse tipo de sociedade. A opressão nas fábricas, nas instituições de adolescentes, nos cárceres, a discriminação contra negros, homossexuais, índios, mulheres. Lutar pelos direitos de cidadania dos doentes mentais significa incorporar-se à luta de todos os trabalhadores por seus direitos mínimos à saúde, justiça e melhores condições de vida.

Organizado em vários estados, o Movimento caminha agora para uma articulação nacional. Tal articulação buscará dar conta da Organização dos Trabalhadores em Saúde Mental, aliados efetiva e sistematicamente ao movimento popular e sindical. Contra a mercantilização da doença!

Contra a mercantilização da doença; contra uma reforma sanitária privatizante e autoritária; por uma reforma sanitária democrática e popular; pela reforma agrária e urbana; pela organização livre e independente dos trabalhadores; pelo direito à sindicalização dos serviços públicos; pelo Dia Nacional de Luta Antimanicomial em 1988!

Por uma sociedade sem manicômios!  
(Bauru, dezembro de 1987 - II Congresso Nacional de Trabalhadores em Saúde Mental.)

A partir da década de 1990, a reforma brasileira estava focada na substituição da internação hospitalar e sustentada pela implementação de dispositivos diversificados e de natureza comunitária ou territorial.

Em 6 de abril de 2001, o Congresso Nacional aprovou a lei 10.216 que dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental (BRASIL, 2001). A partir desta lei (BRASIL,2001), os hospitais psiquiátricos, ditos manicômios, foram progressivamente extintos com a implantação de dispositivos comunitários e territoriais. A Política Nacional de Saúde Mental propôs a criação de serviços de caráter extra hospitalar para a assistência às pessoas com transtorno mental como, por exemplo, Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), Hospital Dia (HD), Serviço de Residências Terapêuticas (SRT) e ambulatórios, substitutivos à internação em instituições fechadas. Segundo a Fundação Oswaldo Cruz (2015), como resultado desta política, os leitos em hospitais psiquiátricos do SUS (Sistema Único de Saúde) foram reduzidos dos 85.000 existentes, ao final da década de 1980, para menos de 26.000. Em 2014, foi implementada uma rede de dispositivos integrados com mais de 2.200 Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) e aproximadamente 700 Serviços de Residências Terapêuticas (SRT) para pacientes que se encontravam em situação de longa permanência nos hospitais. Este movimento teve como objetivo a substituição do modelo centrado no hospital psiquiátrico. Esta rede foi constituída por centros de atenção psicossocial (I, II, III, infanto-juvenil e para pessoas em uso prejudicial de álcool e outras drogas), pelas unidades de atenção primária que prestam cuidado em saúde mental, centros de convivência, enfermarias em hospitais gerais e serviços residenciais terapêuticos (BRASIL, 2011). Além desta rede de dispositivos integrados, existem serviços voltados especificamente para as pessoas em uso prejudicial de álcool e drogas, como as unidades de acolhimento e os serviços de Atenção em Regime Residencial, chamadas de comunidades terapêuticas (BRASIL, 2011). Com relação aos serviços residenciais terapêuticos, o Sistema Único de Saúde do Brasil em 2000 assumiu a gestão e a assistência deste dispositivo (BRASIL, 2000). O conceito desse serviço definido pelo Ministério de Saúde, é que para os pacientes de internações psiquiátricas de longa permanência que não possuam laços familiares ou nenhum tipo de suporte social, tenham acolhimento em moradias

destinadas a este público, para que por meio dos tratamentos necessários, viabilizem sua reinserção social. Esse programa destaca a importância dos aspectos clínicos e sociais no processo de integração destes usuários no estabelecimento das relações territoriais e sociais na comunidade e no suporte de caráter interdisciplinar que leva em consideração a singularidade de cada morador na inserção da rede de serviços.

Em 2011, foi criada uma nova modalidade de residência terapêutica (RT II), voltada para os pacientes com nível elevado de dependência e necessidade de cuidados específicos permanentes (BRASIL, 2011). Estas iniciativas estão alinhadas com o que a Organização Mundial de Saúde sugere a respeito dos serviços de saúde mental, que tenham sua estrutura embasada na atenção primária. Estes serviços, por sua vez, devem funcionar em uma rede ampla, na qual estão incluídos também os serviços de urgência e emergência psiquiátrica, leitos e enfermarias nos hospitais gerais. Os hospitais de custódia e tratamento psiquiátrico (HCTP) são os últimos manicômios, ainda estão funcionando no modelo tradicional e estão em processo de desconstrução das estruturas jurídico-políticas e conceituais existentes na atualidade.

Segundo a Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP, 2006), tem se notado um avanço e várias melhorias alcançadas com a instituição de serviços comunitários de atenção à saúde mental, pois as mesmas priorizam a manutenção do usuário em seu contexto relacional e social, evitando internações desnecessárias, mas a implantação dessa proposta de reforma na prática ainda está em processo de construção e se verifica vários problemas e necessidades de reformulação. Várias críticas estão sendo atribuídas aos aspectos operacionais e práticos da Reforma Psiquiátrica, incluindo: a centralização do modelo nos Centros de Atenção Psicossocial (CAPS) em detrimento de outros dispositivos; a insuficiência da criação de serviços com funcionamento de longa duração; a iniquidade de acesso dos diversos dispositivos e tratamentos nas diversas regiões do país; a judicialização das internações; e a escassez de avaliações de viabilidade econômica e de efetividade das reformas implantadas.

No Brasil, foram feitos dois estudos com o objetivo de avaliar a efetividade das reformas implantadas que traçaram os perfis clínico e demográfico dos pacientes internados em dois grandes asilos: o Instituto Juliano Moreira, antiga Colônia Juliano Moreira, no Rio de Janeiro (ABELHA et al, 2006), e no Hospital

São Pedro, em Porto Alegre (FLECK et al, 2007). O resultado encontrado nas duas instituições foi que o perfil de internados era de uma população idosa, com décadas de institucionalização, e que possuíam um baixo grau de autonomia e graves problemas com relação ao comportamento social, implicando importantes desafios para seus programas de desinstitucionalização. Em 2008, um censo feito em São Paulo, publicou que os usuários que estavam internados tinham mais de um ano manicômio, também apontavam que entre as 6.349 pessoas internadas em grave estado de saúde, 1.987 eram pessoas da terceira idade, tinham mais de 60 anos (BARROS, 2008). Neste estudo, o pesquisador argumentou que para idosos com transtornos mentais severos que passaram uma grande parte de sua vida em instituições psiquiátricas, a mudança para dispositivos que estão sendo propostos na reforma pode ser uma experiência difícil.

Para Barbato e outros autores (2004), as pesquisas internacionais, que acompanharam pacientes ao longo do tempo após sua desinstitucionalização de hospitais psiquiátricos, apontam resultado positivo no que diz respeito às avaliações em relação ao comportamento social e à qualidade de vida referida pelos pacientes. Nota-se a preferência dos pacientes em viverem em ambientes menos restritivos em comparação ao cuidado realizado em hospitais psiquiátricos. Poucos os estudos longitudinais com instrumentos de avaliação em pacientes brasileiros sobre a experiência desinstitucionalização para residências terapêuticas. Foi publicado um estudo por Vital e outros pesquisadores (2007) a respeito de pacientes internados em hospitais psiquiátricos de Barbacena, no estado de Minas Gerais, que tiveram alta e que foram acompanhados por dois anos logo após saírem dos hospitais. Os resultados que foram apresentados demonstraram uma evolução satisfatória em relação ao aumento do grau de autonomia em relação às suas limitações na integração comunitária e social.

No Rio de Janeiro, a política de saúde mental tem apresentado uma redução de leitos em hospitais psiquiátricos, seguindo as diretrizes da política nacional. Foi feita uma pesquisa Desviat et al (2016), em que os resultados apontam importantes avanços no processo de desconstrução asilar, na busca pela desinstitucionalização da assistência, o autor apresentou em seu estudo uma redução considerável de leitos psiquiátricos e um aumento dos dispositivos comunitários. Entretanto, segundo Desviat (2016), permanecem ainda como desafios importantes: (1) o aumento de cobertura dos centros de atenção

psicossocial; (2) a implantação de leitos psiquiátricos em hospitais gerais; (3) a integração da saúde mental com a atenção primária, a desinstitucionalização de pessoas em situação de longa permanência hospitalar; (4) a ampliação do quantitativo de dispositivos residenciais; e (5) o aumento da provisão dos serviços específicos para pessoas em uso prejudicial de álcool e outras drogas. Nesse estudo, os autores mencionam que:

o principal desafio da desinstitucionalização dos pacientes de longa permanência nos hospitais psiquiátricos do Rio de Janeiro envolve um grupo de pessoas que se encontravam institucionalizadas antes da implantação dos centros de atenção psicossocial enquanto política pública de saúde mental. Muitas delas são idosas e com décadas de internação. Os pacientes com este perfil são, em geral, altamente dependentes e têm muita dificuldade de deixar os hospitais. Costumam estar em enfermarias de longa permanência e apresentam um alto grau de sintomas negativos e incapacidades sociais severas. Usualmente necessitam do cuidado diário de profissionais da instituição e seus vínculos familiares foram rompidos ao longo do tempo. Costumam necessitar de respostas psicossociais de alta intensidade, como dispositivos residenciais com supervisão permanente e presença de equipe nas 24 horas do dia. Este grupo de pacientes é denominado por Desviat (1999), como o núcleo duro presente em todos os processos de desinstitucionalização. (DESVIAT, 2016, p. 1455).

Desviat et al (2016) aponta que caso do Rio de Janeiro, ocorreu uma redução das internações psiquiátricas nos últimos anos, mas o autor menciona que um grande número de pessoas procuraram os serviços de urgência e emergência psiquiátrica, apresentando uma dificuldade e falta de agilidade no atendimento da rede de atenção psicossocial e no acompanhamento dos casos, promovendo um aumento no volume de atendimentos pontuais, com baixa capacidade de resolver ou finalizar o processo de atendimento e um desalinhamento com os projetos terapêuticos individualizados.

Em dezembro 2017, trinta anos após o primeiro manifesto pela Luta Antimanicomial realizada no II Congresso Nacional de Trabalhadores em Saúde Mental, que resultou no Manifesto de Bauru, profissionais de saúde convocaram mais um encontro em direção à uma sociedade sem manicômios. Ao término do encontro, que durou dois dias, foi elaborada em a Carta de Bauru – 30 anos, onde eles reafirmam a continuidade da luta na busca da liberdade para todos e cada um.

## CARTA DE BAURU – 30 ANOS

Há 30 anos, aqui em Bauru, denunciemos o papel de agentes da exclusão designado aos trabalhadores de saúde mental; afirmamos a defesa intransigente dos direitos humanos e da cidadania dos chamados loucos; compreendemos que a nossa luta faz parte da luta por uma transformação social ampla e verdadeira; reafirmamos o manicômio como mais uma forma de opressão da sociedade. Uma escolha foi feita e decidimos a nossa direção: rumo à uma sociedade sem manicômios!

Movidos pela alegre energia de um tempo tão fecundo, quando a democracia brasileira se afirmava nos movimentos e nas ruas, seguimos fielmente o rumo desejado. Tomando a palavra, as pessoas em sofrimento psíquico defenderam seu direito de viver, trabalhar, conviver e criar nos espaços das cidades; organizados em movimento social, trabalhadores, estudantes, usuários e familiares sustentam unidos, desde então, a Luta Antimanicomial.

Cientes de que a nossa causa era justa, fomos incansáveis ao lutar por ela. Construimos o projeto de Lei Antimanicomial, e trabalhamos por sua aprovação no Congresso Nacional. No desafio da implementação do SUS, construimos passo a passo, com efetiva participação social, expressas em quatro Conferências Nacionais, uma nova Política Nacional de Saúde Mental. Realizamos marchas, manifestações, passeatas, ofertando à sociedade brasileira o alegre sabor da liberdade ainda que tam tam.

Desconstruindo o modelo asilar, reduzimos significativamente os leitos em hospitais psiquiátricos, exercendo no território o cuidado em liberdade. Inventamos novos serviços e redes, arranjos e experiências, que gritam com voz forte a potência deste cuidado. Combatemos a cada dia o manicômio em suas várias formas, do hospital psiquiátrico à comunidade terapêutica, incluindo o manicômio judiciário; e a lógica manicomial que disputa o funcionamento de todos os espaços do viver. Gravamos, em corpos e mentes, a certeza de que toda a vida vale a pena, a ser vivida em sua pluralidade, diversidade e plenitude. Temos orgulho das conquistas que garantiram a transformação da atenção pública em saúde mental em todos os quadrantes de nosso país: milhares de CAPS, ações na atenção básica, o Programa de Volta Pra Casa, novos modos de trabalhar e produzir, múltiplos projetos de arte, cultura, economia solidária, geração de trabalho e renda e protagonismo. Assumimos o desafio de construir uma política de cuidado às pessoas em uso de álcool e outras drogas, como uma política para as pessoas, antiproibicionista e pela legalização do uso, na perspectiva da redução de danos, produzindo uma atenção intrinsecamente conectada com a defesa de seus direitos.

Com a exigência do cuidado para a infância e juventude, enfrentamos a medicalização das crianças e a criminalização dos jovens. A presença protagonista de crianças e adolescentes e seus familiares. Esse encontro é um marco histórico e indica a importância da continuidade e avanço das políticas públicas de saúde mental intersetoriais para crianças e adolescentes na perspectiva do cuidado sem controle, garantindo seu direito à voz para a construção de uma sociedade livre de manicômios. Cuidar da infância e da adolescência, em liberdade, é fundamental na nossa luta!

Nestes 30 anos, entretanto, o mundo viveu a globalização e a hegemonia da ideologia neoliberal, produzindo uma gritante desigualdade: 1% da população mundial tem mais riquezas que os outros 99%. Isto conduziu a uma ruptura do pacto civilizatório contido na Declaração Universal dos Direitos Humanos: quando os interesses do capital tudo domina, não há direito que se respeite nem vida que

tenha valor. No Brasil, um processo de redução das desigualdades sociais, iniciado nos anos 2000, foi brutalmente interrompido pelo golpe de 2016; golpe que resultou, dentre tantos outros efeitos deletérios, na ampliação do processo vigente de privatização e na redução de recursos para as políticas públicas sociais, como moradia, transporte, previdência, educação, trabalho e renda e saúde. Vivemos um violento ataque ao SUS, com a diminuição do financiamento e a desfiguração de seus princípios de universalidade, equidade e integralidade. Nossa democracia, ferida, vive hoje sob constante e forte ameaça. Precisamos fortalecer a luta por um processo de educação permanente, por nenhum serviço a menos, nenhum trabalhador a menos e nenhum direito a menos.

Apesar desses graves retrocessos e dos riscos crescentes, os efeitos destes anos de livre e amoroso cuidado são indelévels e duradouros. Acesa e viva, mantém-se a nossa disposição de lutar contra tudo aquilo que é intolerável para a dignidade das pessoas e nefasto para o seu convívio enquanto iguais: a exploração e a ganância, o manicômio e a tortura, o autoritarismo e o Estado de exceção. Tecemos laços de afeto e de solidariedade que nos acolhem na dor e nos protegem no abandono - sustentando o delicado equilíbrio da esperança em nossos corações. Portanto, prosseguimos, com o mesmo empenho tenaz, na luta por uma sociedade sem manicômios.

Não podemos deixar de frisar o avanço do conservadorismo e da criminalização dos movimentos sociais, defendemos a diversidade sexual e de gênero, as pautas feministas, a igualdade racial. Somos radicalmente contra o genocídio e a criminalização da juventude negra, a redução da maioria penal, a intolerância religiosa e todas as formas de manicômio, que seguem oprimindo e aprisionando sujeitos e subjetividades. Apontamos a necessidade urgente de articulação da Luta Antimanicomial com os movimentos feministas, negro, LGBTQI, movimento da população de rua, por trabalho, moradia, indígena entre outros, a fim de construirmos lutas conjuntas.

A conjuntura presente, que intensifica o risco das conquistas duramente obtidas, exige um posicionamento que reafirme e radicalize nossos horizontes. É preciso sustentar que uma sociedade sem manicômios reconhece a legitimidade incondicional do outro como o fundamento da liberdade para todos e cada um; que a vida é o valor fundamental; que a sociedade sem manicômios é uma sociedade democrática, socialista e anticapitalista.

**NENHUM PASSO ATRÁS: MANICÔMIO NUNCA MAIS!**

**POR UMA SOCIEDADE SEM MANICÔMIOS!**

Bauru, dezembro de 2017

Para Desviat (2011) existem poucos estudos que permitam avaliar a efetividade e a qualidade dos novos dispositivos propostos pela reforma em todas as suas dimensões. Além disso, para o autor ainda não foi desenvolvido um modelo teórico, clínico e assistencial da rede de atenção psicossocial no Rio de Janeiro e em outros municípios de grandes conglomerados urbanos no Brasil que dispõem de uma rede manicomial de considerável importância e buscam alternativas para transformação de seu modelo assistencial. Apesar de vários

desafios, não se pode deixar de observar a consolidação da mudança de paradigma na assistência psiquiátrica nacional que antes o cotidiano dos usuários era repleto de muros e pavilhões asilares, e, no seu dia a dia atual, passam a vivenciar as ruas, a cidade, a vida ao lado de outros cidadãos.

Portanto, revisitar a história da psiquiatria e a criação/implementação da Reforma Psiquiátrica, que são os eixos centrais para o desenvolvimento desse estudo, poderão trazer contribuições para repensar nas atuais práticas e na evolução temporal da desconstrução asilar nos hospitais psiquiátricos públicos do país. Além disso, percebe-se a importância de revisitar a história da Dra. Nise da Silveira, apesar de pouco referida nas produções acadêmicas a respeito de sua influência na Reforma Psiquiátrica do Brasil, trata-se de uma referência na transformação institucional da psiquiatria brasileira.

### **2.1.3 Nise da Silveira**

Nise Magalhães da Silveira nasceu em Maceió em 15 de fevereiro de 1905. Formou-se pela Faculdade de Medicina da Bahia em 1926. Em 1933, aprovada por concurso público, torna-se psiquiatra da antiga Assistência a Psicopatas e Profilaxia no Rio de Janeiro. Em 1936, foi presa como comunista pela ditadura de Getúlio Vargas por porte de “livros subversivos” (livros de cunho marxista), permanecendo vinte meses afastada do serviço público por motivos políticos. Foi readmitida no serviço público em 1944, e reiniciou suas atividades, no retorno se deparou com métodos de tratamento psiquiátricos muito violentos, Nise não se conformava com a forma que os tratamentos eram conduzidos. Nise da Silveira iniciou várias pesquisas e desenvolveu outras formas de tratar os “clientes” com esquizofrenia, fundando o Serviço de Terapêutica Ocupacional do Centro Psiquiátrico Pedro II, no Rio de Janeiro, em 1946. Na época, os tratamentos mais utilizados na psiquiatria mundial ainda eram a lobotomia, o coma insulínico e o eletrochoque, desenvolvido na Itália fascista. Para enfrentar a psiquiatria tradicional, sofreu muita resistência e decidiu seguir outro caminho, o da Terapêutica Ocupacional e, para sustentar essa opção, Nise transformou esse método em um campo de pesquisa, fortalecendo os métodos e tratamentos inovadores com fundamentação científica. A Terapêutica Ocupacional, proposta

por Nise, passou a ser elaborada com características científicas. Durante os 28 anos, Dra. Nise da Silveira dirigiu o Setor de Terapêutica Ocupacional e Reabilitação (STOR) no Centro Psiquiátrico Pedro II (1946-1974), diversas pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de: registrar os resultados obtidos com a utilização de atividades; comprovar a eficácia dessa forma de tratamento; investigar efeitos nocivos dos tratamentos psiquiátricos tradicionais; comprovar capacidades criativas e de aprendizado dos esquizofrênicos. Em paralelo a esses estudos, a psiquiatra desenvolveu vários núcleos, que são: encadernação, marcenaria, trabalhos manuais, costura, música, dança e teatro. Estas oficinas promoviam atividades que estimulassem a integração dos “clientes”, como ela chamava seus pacientes, com o meio social. Nise sempre se recusou a chamar de pacientes, loucos ou doentes mentais, os indivíduos a quem dedicou seu trabalho

Eles são pessoas como as outras, são clientes, dizia. chamo-os todos pelo nome. Nise sempre acreditou em terapias mais humanas. Nise acreditava que se houver um alto grau de crispação da consciência, muitas vezes, só as mãos são capazes de fantasia (Jung apud Silveira, 1981, p.102).

A Dra. Nise promovia por meio de diversas atividades um momento em que seus “clientes” pudessem ser “despotencializados”, ou seja, “encontrar oportunidade para sua expressão”, ela procurava criar um clima de liberdade, sem coação. Além disso, para a psiquiatra,

“o exercício de múltiplas atividades ocupacionais revelava que o mundo interno do psicótico encerra insuspeitadas riquezas e as conserva mesmo depois de longos anos de doença, contrariando conceitos estabelecidos” (Silveira, 1981, p.11).

No hospital psiquiátrico que a Dra. Nise trabalhava, na época, tinha aproximadamente 1.500 pacientes internados, a cena que ela se deparava diariamente era de pacientes abandonados no pátio do hospital. A psiquiatra não se conformava com a situação e começou uma luta pela transformação no ambiente do hospital e nos métodos de tratamento dos pacientes. Nise afirmava que o tratamento desenvolvido no hospital promovia a doença e acreditava que a Terapêutica Ocupacional seria uma parte importante na mudança desse ambiente. Segundo Silveira (1981), o número de pacientes que frequentavam o setor era reduzido, devido talvez “a não aceitação pelos psiquiatras das ocupações como agentes terapêuticos” (Silveira, 1981, p.24).

Em 1952, a partir do trabalho desenvolvido no Setor de Terapêutica Ocupacional e Reabilitação (STOR) do hospital, Nise criou o Museu de Imagens do Inconsciente. A psiquiatra começou a manter contato com Carl Jung, foi aluna do Instituto Carl Gustav Jung, dedicou sua vida ao estudo e pesquisa da psiquiatria mais humanizada. Carl Jung influenciou as pesquisas da Dra. Nise, trazendo para o Brasil por meios de cursos, simpósios e conferências, a aplicação prática de contribuições junguianas e a publicação de vários estudos relacionados (SILVEIRA, 1998). Em carta a Arnaldo Alves da Motta, Nise conta que um dos “clientes” denominou as realizações de seu trabalho de emoções de lidar, o que levou a substituição interna do “áspero título de terapêutica ocupacional por Emoções de Lidar” (SILVEIRA, 2005). Em 1952, fundou o Museu de Imagens do Inconsciente, no Rio de Janeiro, que passou a ser um centro de estudo e pesquisa que abriu as portas para novas possibilidades de tratamentos promovendo uma compreensão profunda do universo interior de seus ditos “clientes”. Atualmente, o Museu de Imagens do Inconsciente possui um acervo de cerca de 350 mil obras entre pinturas desenhos, modelagens, xilogravuras. Parte desta coleção está catalogada, é uma das maiores e mais diferenciadas coleções do mundo. O Museu já realizou mais de 100 exposições no Brasil e no exterior, sempre dando ênfase ao aspecto científico da coleção. Estas exposições sempre tiveram reconhecimento de um grande público nacional e internacional pelas suas formas e pela revelação do inconsciente. Por meio das imagens e símbolos das obras de arte dos “clientes”, Dra. Nise se aprofundava nos processos que se desdobravam no interior dos pacientes. A história do museu faz parte do processo de desenvolvimento e elaboração da reforma psiquiátrica nos país, e ainda, nos dias atuais, exerce influência no processo de transformação dos espaços e dos métodos terapêuticos, sendo mencionado como um centro de referência na área da saúde mental (FIGUEIRA et al, 2007). Segundo Mello (2002, p.21):

essas pesquisas, contrariamente à visão psiquiátrica predominante, nunca procuraram descobrir patologia nesta produção, mas penetrar nas dimensões e mistérios dos processos do inconsciente. As imagens constituem material sadio, universal e muitas vezes sua compreensão se faz através da pesquisa comparada com as histórias da religião e da arte, mitologia, etc. numa verdadeira arqueologia da psique.

Para Nise da Silveira, o Museu de Imagens do Inconsciente teve um grande significado para a psiquiatria brasileira, em seus relatos, ela menciona que:

A história do Museu de Imagens do Inconsciente é uma história singular. Este museu teve origem humilde, pois nasceu na Seção de Terapêutica Ocupacional do Centro Psiquiátrico Nacional, Rio de Janeiro. E acontece que a psiquiatria vigente considera o tratamento por meio de atividades ocupacionais método subalterno, mero auxiliar dos tratamentos aceitos em primeiro plano, tais como medicamentos psicotrópicos, convulsoterapia, psicocirurgia. Assim, a história do Museu de Imagens do Inconsciente está intrinsecamente vinculado à história da Seção de Terapêutica Ocupacional. No ano de 1946, Paulo Elejalde, diretor do Centro Psiquiátrico Nacional, convidou-nos para organizar a terapêutica ocupacional naquele conjunto hospitalar. Ficou de início estabelecido entre nós que a terapêutica ocupacional sob nossa orientação seria entendida num largo sentido, não visaria a produção de utilidades para o hospital, mas teria por meta encontrar atividades que servissem de meios individualizados de expressão. Disponíamos da verba anual de 30 mil cruzeiros (antigos) que utilizaríamos como melhor nos parecesse. De fato, o museu surgiu dos ateliers de pintura e modelagem instalados em situação de igualdade ao lado de vários outros setores ocupacionais – encadernação, marcenaria, trabalhos manuais femininos, costura, música, danças folclóricas, recreação etc. Aconteceu, porém, que a expressão livre através do desenho, pintura e modelagem, mais que em qualquer outra atividade revelou-se de grande interesse científico por permitir menos difícil acesso ao mundo interno do esquizofrênico, sempre tão hermético. Além disso, as configurações plásticas captavam imagens da situação psíquica, possibilitando assim estudos posteriores. E simultaneamente verificava-se de maneira empírica a surpreendente eficácia da expressão plástica como verdadeira modalidade de psicoterapia (1980, p. 13).

Em 28 de setembro de 1956, o Museu ocupou amplas instalações, que foram inauguradas com a presença dos ilustres psiquiatras Henry Ey, Paris; Lopez Íbor, Madrid; e Ramon Sarro, Barcelona, que se encontravam no Rio a convite da Universidade do Brasil. Naquela data, segundo o professor e psiquiatra Lopez Íbor, o Museu de Imagens do Inconsciente “reunia uma coleção artística psicopatológica única no mundo” (Silveira, 1980).

Segundo Motta (2005), Nise realizou uma verdadeira revolução para os moldes psiquiátricos da época, através do seu método de abordagem junto aos internados psicóticos, em geral institucionalizados de longa internação. Para o autor, a partir do momento que a psiquiatra se posicionou a favor da compreensão do sofrimento psíquico e do máximo zelo para com a pessoa doente, e foi contra aos tratamentos utilizados na época, esse fato lhe rendeu opositores ferrenhos, defensores de uma psiquiatria “moderna”, impositiva e autoritária.

Atualmente, é notório o êxito dos estudos e tratamentos empregados por Nise, bem como o valor artístico das obras realizadas pelos “clientes” sob seus

cuidados de 1946 até o final de sua vida no ano de 1999, quando ainda mantinha vínculo com o hospital e com seus clientes. No livro “Nise da Silveira: caminhos de uma psiquiatria rebelde”, o jornalista Milton Freire, cliente da Dra. Nise, relata de forma afetuosa a forma como era tratado pela médica:

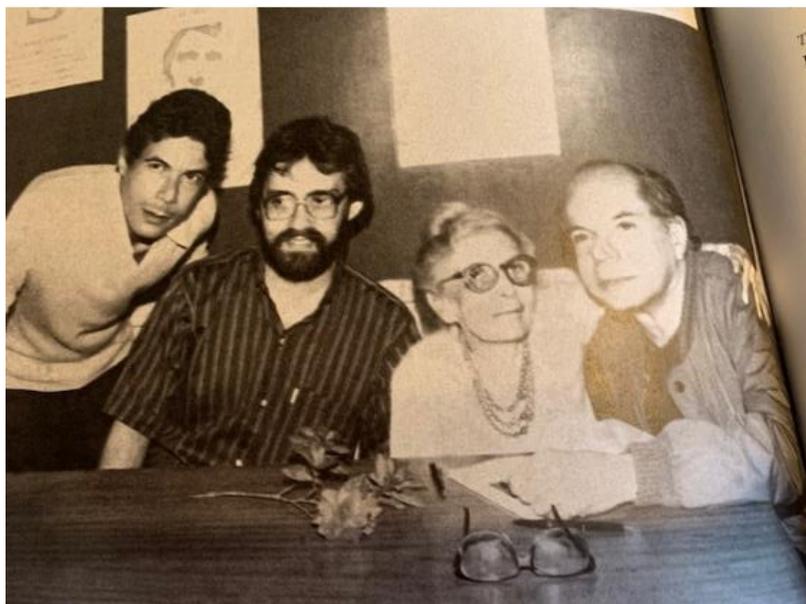


Foto 1: Livro “Nise da Silveira: caminhos de uma psiquiatria rebelde”. Milton Freire está à esquerda da foto.

Quando Nise chegou no hospital, encontrou pessoas presas numa enfermaria havia muitos anos, por décadas, e ela queria provar que estas pessoas tinham um psiquismo e que não precisavam ficar presas. Mesmo sabendo que era difícil pessoas que passaram tantos anos naquela situação reintegra-se. Uma vez tendo passado por aquilo, seus conteúdos intrapsíquicos formavam um sentido particular, singular para aquela pessoa, dando sentido à vida. Através destes conteúdos, eles retornavam, saíam do imobilismo, da petrificação, o que a prisão da enfermaria dos manicômios jamais iria fazer. Ela dizia que não estava interessada em que as pessoas se curassem no sentido convencional – mas que pudessem viver uma vida à sua maneira... Dra. Nise compreendia muito bem a vida e a alegria de se poder compartilhar uma experiência tão solitária e trágica como a loucura e poder alguém se transformar nessas condições. Para ela, o psiquismo, a alma das pessoas em sua totalidade, era como uma flor. E o psiquismo também poderia renascer como uma flor no sentido da alegria maior de viver, simplesmente viver...” (Milton Freire – professor e jornalista).

Tive a chance de conhecer um paciente que foi cuidado pela Dra. Nise, Milton Freire, no primeiro dia que fui no NAIC. Depois nunca mais o vi. Meses depois, estudando a história da Dra. Nise da Silveira, vi a foto do Milton com a Dra. Nise, senti uma forte emoção. (Diário de Campo – abril/2018).

Para Valcazaras (1998), “a psiquiatria humanitária, carregada de afeto, que se identifica com o sofrimento e sem perder a lucidez, encontra sua síntese nesta

mulher detentora dos opostos: fraca/forte, frágil/firme, tranquila/explosiva, criativa/repetitiva, compreensiva/intransigente. Nise é um anjo duro”.

#### **2.1.4 Instituto Nise da Silveira: desconstrução asilar**

Através de uma revisão bibliográfica e análise documental do trabalho de Nise da Silveira e da Reforma Psiquiátrica no Brasil, pode-se perceber que essa psiquiatra, de grande sensibilidade e delicadeza, abriu espaço para manifestações e discussões da necessidade de transformar a lógica nos atendimentos psicóticos no espaço asilar e fora dele vigentes na época, no início da década de 40. Nesse período, Nise promoveu um grande movimento de reflexão entre acadêmicos e profissionais da psiquiatria, provocando um profundo processo de resistência, inovação e transformação cultural. O foco principal do seu trabalho e pesquisa foi a questão terapêutica, superando a importância da função diagnóstica. Foi criado um ambiente inovador e criativo nos espaços de trabalho de Nise da Silveira, proporcionando uma nova experiência na vida de seus “clientes”. Mário Pedrosa diz:

A primeira coisa a constatar [nesses artistas] – com mais ou menos talento, mais ou menos atacados na enfermidade – é que nenhum poderia ser o que são ou que foram no isolamento (...) Na solidão, poderiam qualquer deles ter sido simplesmente destruídos pela vida. A sociedade de Engenho de Dentro, com toda a precariedade de seus recursos, lhes deu âncora à vida. (PEDROSA, 1980, p.11)

A trajetória da Dra. Nise sempre foi marcada por ações inovadoras e transformadoras para a época, que ocorreram quarenta anos antes do início da Reforma Psiquiátrica Brasileira. Segundo Melo (2011b), o legado da Dra. Nise da Silveira é composto pela articulação, elaboração e implementação de uma nova proposta clínica, do desenvolvimento de importantes pesquisas e da organização de espaços de capacitação. Além disso, a sua proposta sofreu muita resistência, mas ela sempre se opôs ao sistema opressivo do hospício.

Através dessa pesquisa, observa-se que são poucos os estudos nas universidades bem como nas discussões da Reforma a bela obra de Nise. Percebe-se que a psiquiatra nunca resgatou, em sua obra, os princípios clássicos da

instituição psiquiátrica. Ao contrário, apresentou novas propostas de práticas terapêuticas e de inclusão social dos pacientes. Suas ações sugeriram como crítica e resistência à hegemonia da psiquiatria de sua época. Foi através de estudos inéditos que procurou garantir transformações fundamentais à vida dos pacientes atendidos, proporcionando à terapia ocupacional brasileira um campo de fundamentação teórica e clínica, registrando sempre os resultados obtidos e observados, na busca pela comprovação dos tratamentos realizados, e também organizando e cuidando das capacidades criativas e artísticas dos clientes. A teoria e a prática de Nise estão, assim, além de qualquer proposta reformista. Apresenta-se nessa obra um ideal político que vai muito além de programas terapêuticos. Para Morin (1998), há uma possibilidade de redefinição dos laços sociais, a um retorno ao sujeito, à valorização da ética, ao redimensionamento do imaginário e a uma abertura da razão.

Recentemente, a Dra. Nise foi a inspiração da produção de um filme em 2018, denominado Nise. Atualmente, o nome de Nise é com frequência citado nos discursos, encontros e manifestações em espaços públicos quando o tema abordado é saúde mental. Segundo Giddens (1991), quando a TV produz novelas e reportagens, discutindo a questão da loucura e das várias possibilidades de lidar com a chamada doença mental. Conclui-se que há, nesse caso, os efeitos destes questionamentos na discussão e na elaboração da reforma psiquiátrica. Nise ainda é uma referência para práticas atuais. Sua história, memórias e pesquisas deixaram um legado no campo de saúde mental e faz com que essas terapias ocupacionais ainda sejam utilizadas e que a continuidade do seu trabalho permaneça. A partir deste legado, a cultura e a loucura ganharam novos significados e novos sentidos, fazendo com que paulatinamente acontecesse o êxito da substituição dos hospitais e das formas tradicionais do tratamento psiquiátrico, favorecendo a sensibilidade e emoção por meio da cultura. Portanto, revisitar a obra de Nise da Silveira e analisar a trajetória do processo de desconstrução asilar brasileira poderá trazer contribuições para repensar as atuais práticas de cuidado, tratamento e reintegração dos usuários dos serviços em saúde mental no Brasil.

Para analisar as práticas cotidianas do Instituto Nise da Silveira, a autora utilizará o modelo do Weick (2005). Após uma vasta análise e aprofundamento da

teoria do *Sensemaking* e *Organizing*, a pesquisadora adotou essa referência por ser o autor mais referenciado até o presente momento em artigos de gestão.

## 2.2 Organizing e o processo de *sensemaking*

Tradicionalmente, em estudos organizacionais, uma organização é entendida como um sistema com estruturas, objetivos específicos e social limitada e que procura atuar de forma racional e coerente (COOPER; BURRELL, 1988), como uma espécie de ferramenta, que se estrutura para que um grupo atinja seus objetivos (CZARNIAWSKA, 2013). Além disso, essa perspectiva *mainstream* tem como base a busca de eliminar a incerteza e o controle do imprevisível. Esta perspectiva continua hegemônica nos estudos organizacionais e possui grande representatividade nas publicações nacionais e internacionais (VERGARA; CALDAS, 2005; DUBERLEY; JOHNSON; CASSELL, 2012). Apesar do domínio dessa forma de pensar e entender as organizações, Czarniawska (2006, 2013) menciona a transição da teoria da administração para teoria da organização, já na década de 1960, e atribui esse processo de mudança a uma corrente emergente das ciências naturais denominada Behaviorismo. Na década de 1970, em alguns estudos organizacionais principalmente aos ligados a cultura, com forte influência nas áreas de conhecimento da antropologia e sociologia, as relações de objetividade e subjetividade começam a ser questionadas, ampliando os estudos e pesquisas nas teorias organizacionais a subjetividade (PECI, 2003; DUBERLEY; JOHNSON; CASSELL, 2012). Além disso, nas abordagens tradicionais várias limitações começaram a serem questionadas ao longo do tempo (HATCH, 2002; CZARNIAWSKA, 2013).

Segundo Vergara e Caldas (2005) uma das principais críticas atribuídas a essa perspectiva *mainstream* foi o extremo objetivismo, pois esses pesquisadores entendem as organizações como objetos tangíveis e concretos, tornando o conceito de organização funcionalista e limitante. De modo geral, as organizações são analisadas em uma relação com o ambiente externo, havendo constante troca de informação entre ambiente externo e interno, nessa concepção, o processo decisório seria o resultado de uma relação de causa e efeito com o processamento

da informação, apresentando um olhar racional e positivista, tendo assim um modelo racional de tomada de decisão (CHOO, 1996). Segundo Choo (1996), longe do prescrito pelo modelo racional, os problemas aparecem desestruturados e sem informações objetivas que auxiliem os gestores a encontrar alternativas consistentes para esses problemas. Dessa forma, as pessoas nas organizações criam sentido nas realidades subjetivas e que essas descobrem alguma realidade pré-existente (CHOO, 1996). Outro ponto de vista questionado a respeito dessa concepção positivista é a relação entre os limites organizacionais e a divisão entre a organização e seu ambiente, a argumentação tem como base que os ambientes externos a uma organização são na maior parte de outras organizações e que a maioria dos problemas são construídos por essas organizações. Somando esse argumento, questiona-se que os modelos tradicionais não conseguem explicar as rápidas mudanças que as organizações são submetidas em função da necessidade de inovação. Finalmente, outros estudos revelaram que as estruturas organizacionais eram construídas por meio de processos (WEICK, 1973; CZARNIAWSKA, 2013).

Na última década, alguns pesquisadores em Estudos Organizacionais têm buscado rever estas questões (MATTOS, 2009; CARRIERI e PAÇO-CUNHA, 2009; ALCADIPANI, 2016; MIZOCZKY e VECCHIO, 2006). Esses autores questionam a visão dominante restritiva de organização, que tem como base a atividade racional orientada pelos objetivos a serem alcançados. Mizoczky e Vecchio (2006) fizeram críticas o olhar da administração como função e propõem a recuperação do caráter performativo do organizar. Carrieri e Paço-Cunha (2009) propõem os estudos organizacionais no pensar do modo de ser organizativo e assumem que as formas de organizar se aproximam da reprodução da vida humana. Já Alcadipani e Duarte (2016) apresentam duas ontologias opostas no campo dos Estudos Organizacionais, do “ser” e do “vir a ser”, que evidenciam compreensões diferentes sobre as organizações. Uma alternativa ao enfoque positivista e racional, em que as decisões nas organizações seguem etapas sequenciais, seria um olhar que considerasse o processo do organizar. Nesse sentido, a discussão e as construções teóricas de Weick parecem representar uma contribuição para essa discussão nos Estudos Organizacionais.

Para analisar as práticas cotidianas do Instituto Nise da Silveira, a autora utilizará o modelo do Weick (1973). Após uma vasta análise e aprofundamento da teoria do *Sensemaking* e *Organizing*, a pesquisadora adotou essa referência por ser o autor mais referenciado até o presente momento em artigos de gestão.

### 2.2.1

#### **Organizing: Sensemaking nas organizações**

Weick (1973) conceitua que a organização pode ser compreendida a partir de seus processos, e que qualquer organização é constituída pela forma que desenvolve esses processos. Dessa forma, o autor menciona que se pode observar o aspecto fluído das organizações. Isso justifica a preferência do autor pelos verbos no gerúndio, *sensemaking* e *organizing*, pois os mesmos indicam dinamismo, movimento e continuidade.

Destaca-se que o modelo de *organizing* de Weick pode ser aplicado a uma variedade de contextos de *organizing*, níveis hierárquicos da organização, e também em qualquer organização. A ênfase da teoria de *organizing* de Weick é no processo dinâmico de *organizing*. Essa abordagem se opõe à abordagem utilizada pela teoria clássica (KREPS, 1990). Para Daft e Weick (1984), uma organização pode ser compreendida como um sistema interpretativo que procura reduzir a ambiguidade de informações recebidas. Weick (1973) define ambiente como o percebido pelos membros da organização e criado em suas ações. O ambiente onde os processos atuam é baseado em interpretações de ações que ocorreram no passado. Para Weick (1995), os atores sociais de uma organização, levando em consideração e reagindo a alguns aspectos específicos selecionados no ambiente, criam e se adaptam ao ambiente.

Segundo Weick (1973), os indivíduos se organizam para minimizar as incertezas do ambiente externo, através dos processos que constituem as organizações é que se tentará reduzir a ambiguidade no ambiente criado. Essa dinâmica pode ser representada pelo modelo desenvolvido por Weick. Esses ciclos de comportamentos interligados são os elementos básicos dos processos que constituem qualquer organização.

Esses ciclos são formados por comportamentos repetitivos, recíprocos e contingentes, que se desenvolvem e são mantidos entre dois ou mais atores. [...] Supõe-se que a redução da ambiguidade seja uma atividade coletiva que conecta diferentes comportamentos (WEICK, 1973, p.91).

O modelo proposto por Weick (1973) possui três etapas principais: criação na ação (enactment), seleção e retenção. Observa-se que para cada etapa, o modelo apresenta subprocessos. Percebe-se que todas as etapas estão interligadas de forma que a retenção possui grande influência na seleção e na criação da ação.

A primeira etapa do processo é a criação da ação, pode-se observar que nessa etapa existem dois subprocessos: mudança ecológica e equivocidade. O primeiro subprocesso, mudança ecológica, trata do ambiente externo (macroambiente e ambiente competitivo) e o segundo é a equivocidade criada. Nesse primeiro subprocesso, a organização (re)cria (ou cria na ação) seu ambiente no momento que os membros da organização atribuem significado aos eventos de informações através de seus processos de decodificação e codificação. Nessa etapa, a organização é conscientizada sobre as mudanças no seu ambiente, com isso o nível de equivocidade é determinado, e regras de reunião e ciclos de comportamentos são solicitados para processar essas informações para a próxima etapa do modelo. A seleção é a segunda etapa do modelo de Weick e é definida como o conjunto de regras e ciclos considerados importantes para inclusão em outros processos. Na fase de seleção, várias decisões são tomadas de como as regras e os ciclos utilizados pela organização têm afetado a equivocidade percebida e quais ciclos deveriam ser selecionados pela organização para processar as entradas no futuro. Com base nessas tomadas de decisão na etapa de seleção, regras de reunião e ciclos de comportamentos adicionais são selecionados para continuar reduzindo o nível de equivocidade das mensagens transmitidas e direcionadas para a organização, possibilitando que uma melhor compreensão das decisões tomadas e reação a essas decisões por parte da organização. A retenção é a etapa final do modelo de Weick e está relacionada à quantidade de ambiguidade presente nas informações com que o processo organizacional opera. Nessa última etapa, a informação sobre as formas como a organização tem respondido a diferentes demandas é reunida e armazenada.

No modelo de organizing proposto por Weick, além das três etapas principais mencionadas anteriormente, existem diversos ciclos utilizados para

processar as informações de diferentes graus de equivocidade que são avaliados pela sua utilidade e grau de importância para a organização. Caso os ciclos tenham uma alta avaliação em utilidade e importância serão considerados ciclos estratégicos para atuar em situações de equivocidade. Dessa forma, os ciclos são transformados em regras para atuar nas demandas similares no futuro. As regras determinam o número de ciclos comportamentais interligados que serão mapeados para avaliar o afastamento efetivo da ambiguidade. Além desses ciclos, existem os feedbacks loops, que são sistemas de mensagens que interligam as três fases do processo, proporcionando uma melhora na coordenação entre as fases. Existem dois feedbacks loops entre retenção e criação e retenção e seleção. Pode-se perceber no modelo, que os feedbacks loops entre retenção e criação possibilitam que a organização faça uso das informações armazenadas nos processos de retenção anteriores para direcionar a avaliação de mensagens ambientais futuras. Já na fase de seleção, os feedbacks loops que são gerados pela fase da retenção são utilizados para direcionar a organização em como processar as entradas de informação nas regras de armazenamento da fase de retenção, sempre tomando como base a inteligência organizacional. Os sinais (+, -) nos feedbacks loops indicam que a relação causal pode ser direta ou inversa. Se a relação é direta, o conteúdo retido será aceito e utilizado como guia indicador para ações ou escolhas futuras. A relação será inversa, se o conteúdo for negado. Se a informação foi conservada, servirá como um guia direto para ativar regras de reunião que guiam os ciclos de comportamento ou escolhas posteriores. Essas regras de reunião estão sob o controle direto da quantidade de ambiguidade encontrada no conteúdo conservado, como é ilustrado na Figura 2 e definido no Quadro 1.

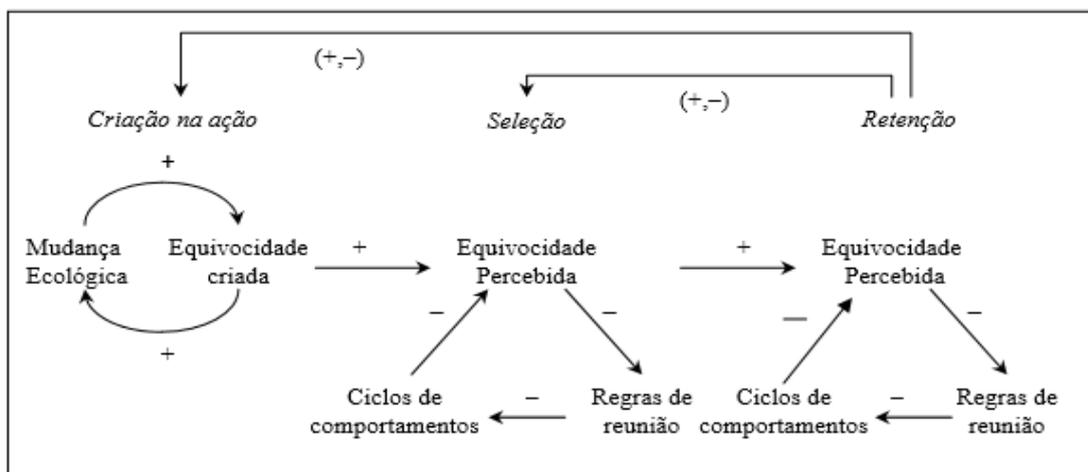


Figura 2: Adaptação do Modelo de Weick do Organizing.  
Fonte: Weick, 1979, p.133.

Elementos	Definição do Conceito de cada elemento	Referência
Mudança ecológica	Mudança que provoca ambiguidade na informação de fora do sistema, (...) que é repentina, inesperada, inédita e é recebida e enfrentada.	Weick, 1973, p. 79,95.
Registro de Ambiguidade	Um item de informação contém várias possibilidades. É mais ou menos ambíguo e sujeito a diferentes interpretações.	Weick, 1973, p. 29,87.
Regras de Reunião	Regras de reunião são procedimentos ou guias usadas a fim de processar dados para uma interpretação coletiva.	Weick, 1973, p. 72,91.
Processo de Criação	É a reflexão que escolhe e define mais precisamente certas partes de experiência passada.	Weick, 1973, p. 69,92.
Processo de Seleção	O processo de seleção, via critérios estabelecidos pela experiência, espera a diversidade da informação ambígua, admite as partes que satisfazem os critérios e assim ordena a informação ambígua.	Weick, 1973, p. 92.
Processo de Retenção	Processo de Armazenamento (...) conserva rigidamente as variações escolhidas (...) integra itens novos, reorganiza e afasta a ambiguidade criada.	Weick, 1973, p. 55,59 e 92.
Escolha de ciclos	Descoberta e realização de um ou vários comportamentos recíprocos. (...) uma pessoa realiza uma ação, aceita ou modificada por outra pessoa, após o que, a primeira responde ao que a segunda fez.	Weick, 1973, p. 45,74.
Afastamento de Ambiguidade	As várias possibilidades/ exposições de um item de informação sujeito a várias interpretações são reduzidas e as propriedades duvidosas da mensagem ficam mais unívocas (...) é uma atividade coletiva.	Weick, 1973, p. 29,91.

Quadro 1: Definição do Conceito de cada elemento do Modelo de Weick (1973).

Fonte: Elaborado pela autora

Os processos do modelo têm como objetivo minimizar as informações que são transferidas e carregadas de ambiguidade. Dessa forma, entende-se que as linhas das etapas do modelo do *organizing* do Weick não representam apenas a transmissão de informação, mais do que isso, menciona que uma informação pode conter vários graus de ambiguidade. Para promover a redução da ambiguidade de uma informação, antes se deve registrar o grau de ambiguidade existente nesta informação. O número de regras é inversamente proporcional a ambiguidade da informação, ou seja, se organização possui várias regras para lidar com as mudanças ambientais, significa que esta informação tem um grau baixo de ambiguidade. Por outro lado, se a organização possui muita dificuldade de reagir aos aspectos ambientais, isto se dá por não ter regras suficientes para processar aquela informação ambígua. Percebe-se, portanto, que a relação entre as informações e processos são diretamente proporcionais: quanto maior o grau de ambiguidade na informação, mais ambíguo será o processo e vice-versa. Observa-se que a organização utiliza os ciclos de comportamento interligados como padrões de comunicação para reduzir o grau de ambiguidade, e que estes ciclos estão presentes nos processos de criação na ação, seleção e retenção. Weick (1973) descreve estes ciclos como uma dinâmica de interação dupla, com uma troca de três partes de mensagens: ato, resposta e ajuste.

Weick (1973) sugere que seu modelo é flexível e que pode ser utilizado em diversos processos organizacionais. A intenção do modelo do proposto por Weick (1973) é direcionar a atenção para algumas propriedades e alguns processos da organização que comumente passam despercebidos e que também são pouco pesquisados.

Após esta breve explicação do modelo de *organizing* de Weick, é importante destacar também os conceitos-chaves, tais como: criação na ação, seleção, retenção, ambiente, equivocidade, ciclo de comportamentos, regras de reunião, e feedback loops. O ambiente mencionado no modelo não se trata de aspectos físicos (ativos tangíveis) que os colaboradores de uma organização têm acesso, mas sim a um ambiente de informações às quais os indivíduos enfrentam. Neste ambiente, os colaboradores de uma organização percebem algumas mensagens e criam sentidos e significados para ter a possibilidade de respondê-las (WEICK, 1973; KREPS, 1990). Weick (1973) afirma que como os indivíduos

criam o mundo por meio das suas percepções, os membros de uma organização não reagem a um ambiente físico absolutamente aceito, mas criam seus ambientes através da informação e da criação de significado. De acordo com Weick :

Em vez de falar numa adaptação a um ambiente externo, pode ser mais correto sustentar que a organização consiste em adaptação a um ambiente ordenado, um ambiente que é constituído pelas ações de atores humanos interdependentes (WEICK, 1973, p.28).

Para Weick (1995), a ambiguidade de uma mensagem acontece quando existe uma variedade de interpretações possíveis, e quando a incerteza se refere ao desconhecimento do significado da mensagem. No modelo de Weick, as informações ambíguas são processadas pelos atores da organização para que eles possam responder as demandas com ações organizacionais apropriadas. Para o autor, a redução de ambiguidade é uma atividade realizada pelos atores envolvidos coletivamente que conjugam diferentes conjuntos de comportamentos (WEICK, 1973).

De acordo com Weick (1979), um processo de *sensemaking* realizado por atividades coletivas pode ser denominado de *organizing*. Para esse autor, as histórias podem atuar como criadoras de sentido por incorporarem elementos da linguagem como símbolos, significados compartilhados e interação social. Já para Clandinin e Connelly (2000), narrativas são úteis para a compreensão do *sensemaking*, pois se baseia na perspectiva da construção social da organização. Para Reissner (2005), narrativas se transformam em uma espécie de codificação que faz com que a mudança seja algo significativo e compreensivo. Segundo Deetz (2001, p.5), as organizações podem ser compreendidas como formações discursivas complexas, que são resultado de diferentes significados e interações, formais e informais, e compreendem que “as práticas estão dentro das organizações e são produtos delas”.

### **2.2.2 Sensemaking: a criação de sentido**

Maitlis e Christianson (2014) mencionam que a linguagem de *sensemaking* foi introduzida na literatura por pesquisadores que estudavam como o significado

é construído e transmitido. Garfinkel ( 1967 ) usou o termo “criação de sentido” em sua introdução da etnometodologia como uma maneira de estudar as práticas cotidianas dos atores à medida que eles interagem, interpretam e explicam sua experiência da realidade. Polanyi ( 1967 ) também usou termos relacionados de “*sensegiving*” e “*sense-reading*” para descrever como as pessoas apresentam a fala e dão sentido à mesma. A primeira literatura publicada que menciona o *sensemaking* no contexto organizacional está no livro, a Psicologia Social da Organização (WEICK, 1969).

Na década de 1980, as pesquisas organizacionais voltadas para comportamento e gestão estratégica incluíram estudos que já refletiam as bases do *sensemaking*. Além desses temas, as pesquisas em *sensemaking* também se preocuparam com as consequências das ações tomadas quando as pessoas entendiam seu ambiente, mostrando que tais ações poderiam alterar a trajetória de eventos ou precipitar as crises (WEICK, 1988).

Nos anos 90, a literatura sobre vários aspectos do *sensemaking* tornou-se mais desenvolvida e a pesquisa de *sensemaking* foi aprofundada e ampliada. Um dos avanços mais importantes na construção de sentido na década de 1990 foi no livro seminal, “*Sensemaking nas Organizações*” (WEICK, 1995), que resumiu as pesquisas voltadas para o *sensemaking* e apresentou um quadro teórico para a compreensão de aspectos fundamentais de construção de sentido. Além disso, alguns pesquisadores ampliaram e incluíram contextos mais convencionais e começaram a relacionar o *sensemaking* a importantes estudos organizacionais, tais como gestão de crise e mudança (WEICK, 1990 , 1993 ), cultura (DRAZIN ET AL., 1999 ), influência social (IBARRA & ANDREWS, 1993 ) e mudança estratégica (BARR, 1998. GIOIA E CHITTIPEDDI, 1991 ; GIOIA E THOMAS, 1996).

A partir de 2000, ocorreu um crescente foco das pesquisas nos processos sociais através dos quais a *sensemaking* foi analisado (MAITLIS, 2005 ). Pesquisa sobre a relação entre *sensemaking* e linguagem (CORNELISSEN, 2012 ; O'LEARY & CHIA, 2007 ), narrativa (BROWN & HUMPHREYS, 2003 ; DUNFORD E JONES, 2000 ; PATRIOTTA, 2003 ; SONENSHEIN, 2010 ) e práticas discursivas (BALOGUN, 2003 ; BALOGUN & JOHNSON, 2004 , 2005 ; ROULEAU, 2005 ; ROULEAU & BALOGUN, 2011 ) continuam a crescer. Weick et al. ( 2005 ) revisaram as tendências atuais de

*sensemaking*, destacando a necessidade de mais estudos relacionados a poder e as emoções como importantes influências sobre o *sensemaking*. Para Maitlis e Christianson (2014), os estudos sobre *sensemaking* continuam a incluir mais temas organizacionais, além de explorar a natureza incorporada e sócio-material do que já havia sido tratada como um processo amplamente cognitivo e discursivo (CUNLIFFE & COUPLAND, 2012 ; STIGLIANI & RAVASI, 2012 ; WHITEMAN & COOPER, 2011 ).

Embora a vasta literatura elaborada a respeito do *sensemaking*, ainda não existe uma única teoria sobre esse construto. De acordo com alguns pesquisadores (DRAZIN ET AL., 1999; HSIEH, RAI, E XIN XU, 2011; SCHULTZ & HERNES, 2013), as palestras ministradas por Weick sobre a abordagem das perspectivas do *sensemaking*, culminaram na publicação de seu livro seminal em 1995, apresentando as sete propriedades do *sensemaking* (WEICK, 2001). Além dos conceitos, Weick (1995) apresenta ainda as sete propriedades principais do *sensemaking*, conforme Quadro 2.

Propriedade	Justificativa
Construção da identidade individual e organizacional	Entende-se que os indivíduos agem como <i>sensemakers</i> . Um <i>sensemaker</i> não age sozinho, porque sua identidade é construída a partir da interação com os demais, caracterizando uma identidade coletiva. Na formação dessa identidade coletiva, os indivíduos estão moldando a identidade da organização da qual fazem parte e, ao se projetarem no ambiente da organização, permite que a organização aja em relação ao seu ambiente.
Natureza retrospectiva	A criação de significado é baseada em um processo de atenção àquilo que já ocorreu, então a atenção é direcionada para o passado. Dessa forma, o texto para ser interpretado a partir de algo que já ocorreu, ou seja, é só uma memória. Uma memória pode não ser totalmente fiel àquela realidade passada, pois alguns detalhes dessa memória, seja através da linguagem falada ou escrita, poderão ser perdidos. Mesmo assim, essa propriedade é relevante, porque é através dela que se poderá reconstituir o que passou.
Construção em ambientes sensatos	Weick (1995), argumenta que as pessoas geralmente produzem parte do ambiente onde convivem na vida organizacional. Segundo Weick (1995, p. 31), “não há um ambiente monolítico e fixo que existe separadamente das pessoas. As pessoas fazem parte de seus próprios ambientes criados”.
Processo social, não individual	Weick (1995) diz que o <i>sensemaking</i> nunca é solitário. Para Weick (1995), as pessoas que pesquisam <i>sensemaking</i> estão atentas aos discursos e às conversações, porque é através dessas interações que o contato social é mediado. Esta propriedade está explicitada na definição de organização de Walsh e Ungson (1991, p.38-39) apud Weick (1995): “Uma organização é uma rede de significados compartilhados intersubjetivamente que são sustentados pelo desenvolvimento e

	uso de uma linguagem comum e pela interação social diária (Walsh e Ungson, 1991, p.38-39 apud Weick, 1995)”.
Processo em andamento que deve ser segmentado ou colocado entre parênteses	Tem caráter contínuo e processual, por isso se diz que o <i>sensemaking</i> é dinâmico. O <i>sensemaking</i> não tem um ponto de início, porque as pessoas estão sempre no meio de coisas e de fluxos contínuos.
Foco em sugestões internas e vindas do ambiente	De acordo com Weick (1995, p.50): “Dicas extraídas são estruturas familiares e simples, consideradas como “sementes” a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo sobre o que pode estar ocorrendo (Weick, 1995, p.50)”.
Plausibilidade das possíveis interpretações	Weick (1995) argumenta que dificilmente essas pessoas trabalham com precisão. O <i>sensemaking</i> é sobre a reformulação contínua de uma história que emerge para que ela se torne mais compreensiva (WEICK, SUTCLIFFE E OBSTFELD 2005). Segundo os autores, as pessoas nunca conseguirão a história perfeita. Com relação a plausibilidade a pesquisadora Czarniawska (2005) destaca a importância dessa propriedade, pois é um aspecto de grande relevância no mundo complexo e confuso em que se vive hoje. Sendo assim, a autora complementa dizendo que, “embora histórias simplifiquem o mundo e sejam guias úteis para a ação, elas simplificam muito menos que modelos formais que aprendemos que representam a verdadeira ciência” (CZARNIAWSKA, 2005, p. 272).

Quadro 2: Sete propriedades principais do *sensemaking*, segundo Weick (1995).

Fonte: Elaborado pela autora.

*Sensemaking* é frequentemente apresentado com uma noção geral, sem uma definição associada. Mesmo quando o *sensemaking* é definido, é dado uma variedade de significados.

Segundo Weick (2005), *sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação, esta situação é explicitamente compreendida em palavras e que irá servir de base para as ações. Para o autor, *sensemaking* é o processo de construção social que ocorre quando circunstâncias divergentes interrompem a atividade contínua dos indivíduos e envolve o desenvolvimento de momentos de reflexão a respeito dos significados coerentes que racionalizam o que as pessoas estão fazendo (WEICK, 1995; WEICK ET AL., 2005). Além disso para o autor, *sensemaking* é um tema de grande importância, pois é o principal lugar onde se materializam significados que informam e restringem a identidade e a ação. Já para Taylor e Van Every :

[S]ensemaking é uma estação no caminho da estrada a um sistema coordenado e consensualmente construído através da ação (TAYLOR E VAN EVERY 2000, p. 275).

Dessa maneira, as circunstâncias são:

transformadas em uma situação que é compreendida explicitamente em palavras e que serve como um trampolim para a ação” ( TAYLOR E VAN EVERY 2000,p. 40).

A partir dessa citação, podemos identificar três pontos importantes nessas imagens (metáforas) descritas a respeito do conceito de *sensemaking*, que são: (1) o *sensemaking* ocorre quando um fluxo de circunstâncias organizacionais é transformado em palavras e categorias; (2) a organização em si é construída também através de textos escritos e falados; e (3) ler, escrever, conversar e editar são ações cruciais que servem como mídia, através da qual a mão invisível das instituições formam as regras e conduta (GIOIA ET AL. 1994, p. 365). Para Mills (2003), *sensemaking* tem um foco central, é o lugar principal onde significados se materializam informando e restringindo a identidade e ação (MILLS 2003, p. 35). Para Weick (2005), os significados se materializam, ou seja, *sensemaking*, as situações, organizações e ambientes são discutidos em existência. Além disso, o autor entende que para o *sensemaking* ocorrer, o estado atual do mundo precisa ser percebido como diferente do estado esperado, ou quando não há uma situação óbvia percebida nas organizações e/ou no ambiente. Assim, Maitlis e Christianson (2014) definem *sensemaking* como:

um processo, estimulado por expectativas violadas, que envolve atender e colocar as sugestões no ambiente, criando significado intersubjetivo por meio de ciclos de interpretação e ação, e, assim, promulgar um ambiente mais ordenado a partir do qual sugestões adicionais podem ser extraídas (MAITLIS E CHRISTIANSON, 2014, p.67)

Para Weick (2005), o ponto de partida do *sensemaking* é com o caos. Maitlis e Sonenshein (2010) mencionam que embora o *sensemaking* seja desencadeado por qualquer interrupção na atividade, a crise e a mudança são condições que, devido ao grau de ruptura que causam, oferecem ocasiões particularmente poderosas para o *sensemaking*. Alguns estudiosos (HOFFMAN & OCASIO, 2001 ; NIGAM & OCASIO, 2010 ; OCASIO, 2011 ) notaram que um evento deve primeiro chamar nossa atenção para desencadear o *sensemaking* (BOUQUET & BIRKINSHAW, 2008 ; HOFFMAN & OCASIO, 2001 ; RERUP, 2009 ), que são: choques ambientais e crises organizacionais (DAFT & WEICK, 1984 ; MEYER, 1982 ; MILLIKEN, 1990 ), ameaças à identidade (WEICK 1995; DUTTON E DE DUKERICH 1991 ), e intervenções de mudança planejadas (BALOGUN & JOHNSON, 2004 ; MANTERE ET

AL, 2012 ). Para Maitlis e Sonenshein (2010), as crises possuem um alto grau de complexidade, mas os estudos em *sensemaking* podem fornecer a base ideológica de prevenção e para a gestão de crise aproveitando o envolvimento humano em sistemas que estão enraizados em crenças compartilhadas, e segundo Weick (1988) que permitem

as pessoas pensar em crises em maneiras que destacam suas próprias ações e decisões como determinantes das condições que desejam prevenir (WEICK, 1988, p. 316).

Weick (1988) acredita que essa é talvez a maneira mais poderosa de lidar com crises e gerenciamento de crises. Além dos estudos em gestão de crise e *sensemaking*, Maitlis e Sonenshein (2010) apresentam também a importância em outra área dominante na literatura de *sensemaking*, que é a de mudança organizacional. A mudança é um processo de múltiplas vozes, no qual os membros de vários grupos avançam interpretações discordantes sobre suas organizações (DAWSON E BUCHANAN, 2005). Como resultado, conjuntos de significados compartilhados se desenvolvem em torno da mudança, mas a extensão em que esses significados são compartilhados amplamente entre os diferentes níveis da organização podem variar muito (MAITLIS E SONENSHEIN, 2010). Maitlis e Sonenshein (2010), analisaram vários estudos e as suas relações com *sensemaking*, entre eles, pode-se destacar, mudança estratégica, identidade e social. Os autores verificaram que os três tipos de mudança enfatizam a importância dos significados compartilhados, seja em torno de uma estratégia-chave, identidade coletiva ou percepção de justiça social. Segundo os pesquisadores, onde eles diferem, no entanto, é em torno dos tipos de significados compartilhados enfatizados, com mudança estratégica focando principalmente os significados em uma visão ou direção estratégica, mudança de identidade focando nas implicações da visão para a maneira como os membros se entendem, e mudança social focando em significados sobre as implicações éticas ou sociais de uma mudança. Para Maitlis (2005) *sensemaking* organizacional é um processo fundamentalmente social, no qual os indivíduos tentam interpretar e explicar um conjunto de sugestões nos seus ambientes.

Para Daft e Weick (2005), as organizações e os indivíduos buscam respostas coerentes e aceitáveis em processos de mudança organizacional, antes que os recursos se esgotem, que os concorrentes monopolizem o mercado ou que

o interesse dos consumidores mude. Para Weick (2001), as organizações são formadas por indivíduos tentando compreender o que está acontecendo em um ambiente. Dessa forma, o autor define *sensemaking* como o ato de criação de sentido num ambiente, cujos estímulos são contraditórios e ambíguos.

Sensemaking num sentido mais amplo é uma metáfora que foca a atenção na ideia de que a realidade da vida cotidiana deve ser vista como uma realização contínua, que toma formas particulares e se forma a medida que os indivíduos se dispõem a criar ordem e interpretar retrospectivamente as situações nas quais se encontram (WEICK, 2001, p. 11).

O conceito de *sensemaking* apresentado por Weick (1995), diz que esse construto significa a criação de sentido. Para esse autor, o *sensemaking* é, metaforicamente, um processo em forma de espiral que compreende uma série de eventos ocorridos durante um período de tempo. Para Daft e Weick (2005), o processo de construção de sentido e a interpretação podem ser influenciados pelas experiências do *sensemaker*, pela natureza da resposta que está sendo analisada, pelo ambiente em que o evento está inserido e pelo método usado para analisá-la. Weick (1995) complementa que o *sensemaking* é o ato de construir, filtrar, referenciar, criar e transformar em algo tangível que antes era subjetivo. O autor apresenta outros conceitos do construto *sensemaking*, tais como: a busca interativa de informação; a atribuição de significados e de ação; os mecanismos que os indivíduos utilizam para atribuir significado a eventos; e um processo interpretativo necessário para que os indivíduos entendam e compartilhem suas compreensões.

Weick (1995) também apresenta a importância de outros estudos de grande relevância em pesquisas de gestão de crise e da mudança que também possuem impacto para os estudos em sensemaking, destaca-se comprometimento, identidade e expectativas. O comprometimento serve como base para o *sensemaking*, através das justificativas das ações praticadas com as quais os membros da organização se comprometeram (WEICK, 1995). Para CORLEY E GIOIA, 2004), durante a mudança organizacional, as identidades muitas vezes são completamente substituídas (CORLEY E GIOIA, 2004), ou pelo menos passam por um processo de grande atualização (FIOL, 2002). É durante esse processo de transformação de identidade que surgem poderosos problemas existenciais que podem levar à mudança de resistência (BRIDGES, 1986; CHREIM, 2002;

REGER ET AL., 1994); funcionários algumas vezes têm dificuldade em responder perguntas, 'quem somos nós?' e, portanto, propensos a resistir à mudança (Sonenshein, a ser publicado). Para Maitlis e Sonenshein (2010), um ingrediente-chave para o *sensemaking* - seja no contexto de uma crise ou de uma mudança - é uma identidade compartilhada, que fornece uma âncora vital em torno da qual coletivos constroem significados e compreendem suas experiências. Um tema que aparece em estudos de *sensemaking* é o da emoção. As situações de crise e de mudança caracterizam-se tipicamente por intensas emoções negativas, mais frequentemente aquelas associadas à ansiedade, como o medo, o pânico e o desespero (KAYES, 2004; WEICK, 1990, 1993). Weick (1995) argumenta que uma interrupção inesperada em um fluxo contínuo de atividade desencadeia a excitação do sistema nervoso autônomo, e que essa excitação serve como um alerta de que existe um estímulo ao qual a atenção deve ser dada e que o bem-estar de alguém pode estar em jogo. Para Maitlis e Sonenshein (2010), as interrupções não ativam diretamente o *sensemaking*, mas o fazem através de vários gatilhos que as emoções acionam. Sendo assim, o processo de *sensemaking*, portanto, tem emoção - ou pelo menos excitação - em seu núcleo. A emoção inerente a esses contextos é uma influência importante, e muitas vezes negligenciada, no *sensemaking* que os molda (MAITLIS E SONENSHEIN, 2010).

No construto *sensemaking*, Weick (2005) menciona que para estabilizar o fluxo de experiência, o *sensemaking* também inclui a rotulagem e categorização. A rotulagem funciona através de uma estratégia de:

diferenciação e localização simples, identificação e classificação, regularização e rotinização [para traduzir] o intratável ou obstinado em uma forma que seja mais acessível ao desdobramento funcional (CHIA 2000, p. 517).

A frase chave aqui é “implantação funcional”. Na medicina, a implantação funcional significa impor rótulos diagnósticos que sugerem um tratamento plausível. Na organização em geral, a implantação funcional significa impor rótulos em eventos interdependentes de maneira que sugerem atos plausíveis de gerenciamento, coordenação, e distribuição. Uma característica crucial desses tipos e categorias é que eles têm considerável plasticidade. As categorias têm plasticidade porque são socialmente definidas, porque precisam ser adaptadas às circunstâncias locais e porque elas têm uma estrutura radial.

Outro ponto mencionado por Weick (1993) é que quando se fala de *sensemaking*, não se pode deixar de mencionar a interação de ação e interpretação e não a influência da avaliação na escolha. Quando a ação é o foco central, a interpretação, e não a escolha, é o fenômeno central (LAROCHE 1995, P. 66; LANT 2002; WEICK 1993, pp. 644-646). As organizações devem interpretar o ambiente externo e interno todo o tempo. Segundo Daft e Weick (2007), a questão crítica da interpretação é que as organizações precisam se diferenciar em receptores altamente qualificados de informação para interagir com o ambiente. Os autores entendem que o processo de interpretação nas organizações não é simples nem bem entendido. Para esses pesquisadores, esse processo possui três estágios: (1) rastreamento: diz respeito à coleta de dados; (2) interpretação: atribui-se sentido aos dados; (3) aprendizagem: envolve uma resposta ou ação com base na interpretação. Finalmente, o feedback que pode proporcionar novas ideias para os membros. Para Weick (2005), a linguagem do *sensemaking* captura as realidades de agência, fluxo, equivocidade, transitoriedade, reaplicação, desdobramento e emergência, realidades que muitas vezes são obscurecidas pela linguagem de variáveis, substantivos, quantidades e estruturas. No *sensemaking*, a ação e a fala são tratadas como ciclos e não como uma sequência linear. A conversa ocorre tanto no início quanto no final, assim como a ação, e qualquer um pode ser designado como o “Ponto de partida para o destino”. Segundo Weick (2005):

fazer sentido é conectar o abstrato com o concreto. Interpretação e experimentação envolvem o concreto e o pessoal com o abstrato e impessoal (PAGET 1988, p. 51).

Segundo Weick (2005), trabalhar com a ideia de *sensemaking* é apreciar a pequenez, e entender que não existe insignificância nessas estruturas. Para o autor, estruturas pequenas e pequenos momentos podem ter grandes consequências. A comunicação é um componente central do *sensemaking* e do *organizing*:

Nós vemos a comunicação como um processo contínuo de dar sentido às circunstâncias em que as pessoas coletivamente se encontram e dos eventos que as afetam. O *sensemaking*, na medida em que envolve a comunicação, ocorre em uma palestra interativa e se baseia nos recursos da linguagem para formular e trocar através de conversas, representações simbolicamente codificadas dessas circunstâncias. Como isso ocorre, uma situação é discutida e a base é colocada para a ação lidar com ela (TAYLOR E VAN EVERY 2000, p. 58).

Já Gioia e Chittipeddi definem *sensemaking* como:

processo de construção e reconstrução da realidade pelas partes envolvidas na medida em que eles tentam desenvolver uma ferramenta para entender a natureza da mudança estratégica pretendida (GIOIA E CHITTIPEDDI, 1991, p. 444).

Já Weick, Sttudcliffe e Obsteeld conceituam que:

*sensemaking* é um conceito central, pois é o primeiro lugar no qual o significado se materializa, assim informando e limitando a identidade e ação. Essa materialização se dá por meio da linguagem, ou seja, situações, organizações e ambientes são transformados de fala para existentes (WEICK, STTUDCLIFFE E OBSTEELD, 2005, p. 409).

De acordo com Weick, *sensemaking* é

o significado e a ausência de significado são dados para a vida por meio da linguagem e imaginação. Nós somos seres linguísticos e vivemos numa realidade em faz sentido fazer sentido (WEICK, 2001, p. 3).

Weick (1993) para a abordagem *sensemaking* organizacional examinou que os processos sociais de forma mais holística, mas sempre em contextos que são marcados pela crise ou de circunstâncias extremas. Na análise do desastre de Mann Gulch, Weick sugere uma relação dialética entre estrutura social e construção de sentido: o *sensemaking* facilitou a formação e reestruturação social (as funções e relações sociais entre alguns grupos de atores envolvidos), enquanto papéis sociais e relacionamentos fornecem uma base para o *sensemaking*. O artigo “*Making Sense of Sensemaking*” publicado na *Organization Studies* em 2014 enfatiza principalmente não os aspectos cognitivos do *sensemaking*, mas o linguístico. Isso está de acordo com a pergunta retórica de Weick: "Como posso saber o que penso até ver o que eu digo?" (WEICK, 1995, p. 18), e a observação de Taylor e Van Every (2000) que “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que é explicada explicitamente em palavras”. (TAYLOR E VAN EVERY 2000, p. 40).

### 2.2.3

#### **Sensemaking, linguagem, narrativas e discurso**

Para Tusting (2005), existe inúmeras formas por meio das quais as pessoas formam sentidos, mas para a autora a linguagem possui lugar privilegiado na comunicação humana e é através da linguagem que os significados são reificados.

Tusting (2005) menciona que uma das formas de uma comunidade dá existência material a um elemento do repertório, é quando um nome é atribuído a esse elemento pela comunidade. A linguagem, além de ser um meio de transmissão de conhecimento e de repositório da aprendizagem (WEICK & WESTLEY, 2004), é, ainda, um veículo por meio do qual se manifesta a cultura (GHERARDI, NICOLINI, & ODELLA, 1998). As organizações que possuem linguagens e símbolos próprios têm importantes efeitos no *sensemaking* (WEICK, 1995). Segundo Weick (1995):

O sentido é gerado pelas palavras, que são combinadas em sequências de conversação para transmitir algo a respeito da nossa experiência em curso (WEICK, 1995, p. 106).

As fontes de sentido são originadas pela combinação de sentenças que necessita de se estabelecer por meio das sequências de conversação. Para Weick (1995), o que produz efeitos importantes no *sensemaking* é a narrativa, pois é uma apresentação simbólica de uma sequência de eventos conectados a respeito de uma experiência vivenciada. Além das narrativas, para Weick (1995) as histórias podem atuar não só como ferramentas de aprendizagem como criadoras de sentido por integrarem elementos da linguagem tal como símbolos, significados compartilhados e interação social. Bolander e Sandberg (2013) enfatizam que o *sensemaking* está associado à produção de uma "realidade prática" (p.288) em que "ação" e "contexto" são elementos mutuamente elaborativos e mutuamente determinantes em uma equação simultânea que os atores estão continuamente significando e ressignificando para determinar a natureza dos eventos em que são colocados "(HERITAGE, 1987, p.242).

Já Alvesson e Karreman (2001) se concentram no discurso pelo qual as pessoas autorizam versões de suas "realidades" e identidades em suas tarefas de trabalho. Para as instituições de Zilber (2007, p. 1036) e seu *sensemaking* são um "assunto textual" (Munir & Phillips, 2005, p. 1669) em que os "discursos constituem instituições" (p.1036). Alguns pesquisadores enfatizam a importância do discurso de forma mais geral em atos de interpretação e produção de significado (CORNELISSEN, OSWICK, CHRISTENSEN E PHILLIPS, 2008; FENTON & LANGLEY, 2011). Com base na linguagem, nas narrativas e nos discursos vivenciados no dia a dia das práticas organizacionais, os indivíduos ressignificam e formam sentido acerca de mudanças ocorridas.

Segundo Maitlis & Sonenshein (2010), *sensemaking* tem nos últimos anos evoluído de uma construção de ponte para uma construção de guarda-chuva cada vez mais ampla que abarcou vários princípios teóricos divergentes (ver, por exemplo, WEICK, 1995; WEICK, SUTCLIFFE, & OBSTFIELD, 2005). Embora a expansão e a incorporação desses princípios, em uma única teoria, sejam louváveis, obviamente traz consigo desafios à sua validade por falta de especificidade e por sugerir uma teoria ampla, simplificada demais e insuficientemente operacional (CORNELISSEN & CLARK, 2010, VER TAMBÉM HIRSCH & LEVIN, 1999). Um desenvolvimento recente do *sensemaking* que atende a esses desafios vinculados à validade é o uso crescente de pesquisas dessa teoria aos estudos CCO (por exemplo, CORNELISSEN & CLARKE, 2010; TAYLOR & VAN EVERY, 2000). Weick (2005), por exemplo, utiliza explicitamente Taylor e Van Every (2000) para sugerir que a sensação coletiva ocorre em conversas interativas e se baseia em recursos institucionalizados da linguagem para formulação e revisões dos objetivos estratégicos. Esses autores sugerem que a comunicação e a sensação coletiva que emerge da própria comunicação transformam as circunstâncias em uma situação que é explicitamente compreendida em palavras e que serve como um trampolim para a ação (TAYLOR & VAN EVERY, 2000, WEICK ET AL., 2005). Na perspectiva de CCO, o *sensemaking* considera que as organizações são constantemente (re) produzidas, (re) encarnadas, e (re) incorporadas nas interações locais e, portanto, sujeitas a mudanças e renovações. Em outras palavras, o *sensemaking* é o modo como as pessoas criam sentido apoiado em elementos vinculados as experiências vivenciadas e ao contexto cultural e discursivo incorporado nas interações sociais. Karl Eric Weick contribuiu para a consolidação do construto *sensemaking* ao campo dos estudos organizacionais. Weick (1995) influenciou a própria linguagem no campo dos estudos organizacionais, ao utilizar verbos e gerúndios (*organizing*) em vez de substantivos (*organization*), o que revela, já na forma de expressão, o caráter dinâmico do campo. Para Maitlis e Christianson (2014) existem dois construtos fundamentais para entender os conceitos de construção de sentido que são *sensegiving* e *sensebreaking*.

#### 2.2.4 Sensemaking e sensegiving

Para Gioia e Chittipeddi (1991) *sensemaking* está associado à construção e reconstrução de sentido pelos atores envolvidos no campo organizacional, já o *sensegiving* se refere ao processo de busca por influenciar a construção do sentido e significado dos atores envolvidos por meio de uma redefinição selecionada pela realidade organizacional. Gioia e Chittipeddi definem *sensegiving* como

[...] a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados por meio de uma redefinição preferida da realidade organizacional. (GIOIA E CHITTIPEDDI, 1991, p. 444)

O processo *sensemaking* e *sensegiving*, para Gioia e Chittipeddi (1991) acontece de uma maneira sequencial e mútua considerando encontros progressivos na busca de mudança estratégica. Para os autores citados a sequência é composta por quatro fases: *envisioning*, *signaling* (sinalização), *revisoning* e *energizing* (energização). Na primeira fase, *envisioning*, busca-se compreender a nova situação, criando uma nova visão. Já na segunda fase, *signaling* (sinalização), é um esforço de *sensegiving*, no qual existe uma intenção de comunicar essa visão para os atores envolvidos. A terceira fase, *revisoning*, os atores envolvidos buscam compreender a nova proposta de visão e revisar aquilo que compreenderam. Por último, na fase quatro, *energizing*, é uma ação de *sensegiving* dos atores envolvidos no qual eles aceitam a proposta de visão, e é momento em que eles se comprometem com a nova visão e com a organização. Os autores argumentam que essas quatro fases representam etapas intercaladas de entendimento, influência, cognição e ação.

Para Gioia e Chittipeddi (1991), *sensemaking* e *sensegiving* em mudança estratégica são citados considerando duas ordens de explicação. A primeira está baseada em fatos e eventos dentro de um processo evolutivo onde se apresentam as fases estruturais da mudança e a segunda ordem de explicação busca demonstrar uma compreensão mais analítica desses processos apresentando a evolução dos padrões de narrativas, histórias e discursos pelos gestores para os diferentes atores envolvidos no campo sobre a mudança estratégica.

Rouleau (2005) propõe uma terceira ordem de explicação, a qual argumenta que os processos estratégicos de *sensemaking* e *sensegiving* são

constituídos pela comunicação, pelos discursos e pelas práticas cotidianas, que o foco é

como os gerentes de todos os níveis e todos os membros da organização dão informações e influenciam as pessoas em torno delas pela modificação das suas rotinas e ajustando seus discursos para nova orientação estratégica” (ROULEAU, 2005, p. 1433).

Conforme Quadro 3, que apresenta uma síntese dessas três ordens.

	Explicações de primeira ordem	Explicação de segunda ordem	Explicações de terceira ordem
<i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> estratégicos	Fases da mudança	Padrões de explicação	Grupo de micropráticas
Unidade de análise	Fatos	Narrativas e histórias	Rotinas e conversas
Processo	Evolutivo	Interativo e sequencial	Co-presença, mundano e prático
Contexto	Plano estratégico	Regras estratégicas	Regras estratégicas e sociais
Indivíduo	Líderes	Líderes em relação aos <i>stakeholders</i> internos e externos	Gerentes (top, intermediários e baixos) em relação aos agentes internos e externos

Fonte: Rouleau (2005, p. 1433).

Quadro 3: As três ordens de explicação para o *sensemaking* e *sensegiving*.

A primeira ordem de explicações busca revelar como as características centrais da mudança organizacional foi definida nas fases iniciais. A segunda ordem descreve como os processos de *sensemaking* e *sensegiving* ocorrem de forma sequenciada e em ciclos interativos de negociação em torno da nova estrutura organizacional, e faz com que esses processos de mudança estratégica se apresentem de maneira coerente, consistente e uniformes. Por fim, Rouleau (2005) indica que ainda existe as explicações de terceira ordem, que sugere que os processos de *sensemaking* e *sensegiving* podem ser constituídos pelas comunicações e pelas práticas cotidianas de uma organização. Neste aspecto, a autora propõe que:

[...] o *sensemaking* e *sensegiving* estratégico na prática significa olhar como esses processos são rotineiramente constituídos, como eles são alcançados no dia a dia e como ocorrem no tempo dentro das organizações. *Sensemaking* e *sensegiving* estratégicos são o resultado de um bloco complexo de micropráticas imerso em conhecimento tácito e contextos sociais” (ROULEAU, 2005, p. 1433).

A autora ainda destaca um ponto de grande importância no estudo de *sensemaking* e *sensegiving* que é o conhecimento tácito, pois os gestores envolvidos nesses processos atuam diretamente na ação da mudança estratégica. A autora argumenta que essa dinâmica não pode ser analisada separadamente

[...] da forma sociocultural do conhecimento tácito, bem como da sua forma semântica (ROULEAU, 2005, p. 1416).

Outro ponto apresentado é que a interação entre agentes internos e externos durante todo o processo e que os gestores devem considerar esse contexto mais amplo para legitimar as suas ações e convencer os atores envolvidos.

Longe de serem contraditórias, essas três ordens de explicação completam uma a outra provendo uma visão diferente do *sensemaking* e *sensegiving* estratégicos. Examinar as micropráticas permite que o pesquisador entenda melhor como os efeitos estabilizados identificados nos padrões interpretativos (segunda ordem) e nas fases estruturais da mudança (primeira ordem) são gerados. Permite ainda, um entendimento mais profundo de como as fases ou padrões são produzidos e reproduzidos diariamente por meio dessas micropráticas. Mesmo que essas micropráticas sejam invisíveis para os gerentes e pesquisadores, as interações diárias e conversas importam tanto quanto eventos formalmente orquestrados ou documentos, quando se fala em mudança ((ROULEAU, 2005, p. 1433).

Segundo Maitlis e Christianson (2014) conceitua *sensegiving* que:

é o processo de tentativa de influenciar o *sensemaking* e também o significado construção de outros em direção a uma pretendida redefinição da realidade organizacional (GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991, p. 442).

*Sensegiving* é frequentemente estudado no contexto de como líderes organizacionais ou gestores, estrategicamente, moldam o *sensemaking* de membros organizacionais por meio do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência (GIOIA & CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS & LAWRENCE, 2007; ROULEAU, 2005). *Sensegiving* não é simplesmente um processo de cima para baixo, mas pessoas recebendo o *sensegiving* e tendo têm suas próprias interpretações, podendo resistir ativamente aos esforços de líderes na gestão da mudança (MAITLIS E CHRISTIANSON, 2014). Já o *sensebreaking* pode motivar as pessoas a reconsiderarem a noção que já fizeram, a questionar suas suposições subjacentes e a reexaminar sua decisão de ação (LAWRENCE & MAITLIS, 2014). Muitas vezes, é um prelúdio de *sensegiving*, no qual os líderes ou organizações preenchem o significado vazio criado através do *sensebreaking* com um novo significado (PRATT, 2000). Ambos *sensegiving* e *sensebreaking* têm sido explorado como atividades realizadas por líderes ou gestores (MANTERE, SCHILDT, & SILLINCE, 2012; PRATT, 2000), mas há cada vez

mais interesse em entender como eles também são utilizados por outros (VLAAR ET AL., 2008).

Weick argumenta que sem papéis sociais e relacionamentos, o *sensemaking* pode ser difícil ou impossível, levando à confusão e angústia. No estudo realizado por Maitlis (2005), os processos de construção de sentido foram associados com uma combinação de animação e de controle que resultou no surgimento de quatro diferentes formas de *sensemaking* organizacional, que são: (1) orientado, no qual tanto os líderes quanto os stakeholders se engajam em altos níveis de *sensegiving*, tendendo a levar a uma série de ações emergentes (ao invés de uma ação única), que são internamente consistentes; (2) fragmentado, em que os líderes estão engajados em níveis baixos de *sensegiving* e os *stakeholders* estão engajados em altos níveis de *sensegiving*, tendendo a produzir múltiplos (em vez de unitários) relatos que são estreitos (e não ricos); (3) restrito, no qual os líderes se envolvem em altos níveis de percepção e os *stakeholders* se engajam em níveis baixos de *sensegiving*, tendendo a produzir resultados unitários; e (4) mínimo, em que tanto os líderes quanto os stakeholders se engajam em níveis baixos de *sensegiving*, tendendo a se comprometer com ações únicas. Segundo Maitlis (2005), como implicação prática, cada uma das quatro formas, citadas pela pesquisadora, está associada a tipos distintos de contas e ações, ou seja, a forma ideal de *sensemaking* para uma organização pode, portanto, variar de acordo com o tipo de resultado desejado. Por exemplo, processos orientados de *sensemaking* podem ser particularmente valiosos em situações que exigem o desenvolvimento de uma conta rica e multifacetada que pode ser usada como um recurso para ações contínuas e espontâneas, como o estabelecimento dos valores centrais de uma organização. Em contraste, os processos restritos de *sensemaking* podem ser vantajosos quando um problema (ou seu contexto) exige uma conta estritamente definida e é melhor abordado por uma única ação decisiva. Processos fragmentados de *sensemaking* podem ser frutíferos quando uma organização se beneficiaria da construção de uma ampla gama de relatos diferentes; tais benefícios podem estar associados a questões altamente complexas, nas quais a experimentação individual é necessária. Sendo assim, este estudo de Maitlis (2005) sugere que os líderes e os atores envolvidos devem tentar se envolver na forma mais estreitamente alinhada com os tipos de resultados que esperam alcançar. Além disso, mostra que as organizações podem alcançar o *sensemaking*

altamente estimulado, enquanto reduzem a complexidade cognitiva do processo, quando os líderes se conectam sequencialmente com os atores envolvidos em diálogos que possuem sentido.

Por último, o *sensebreaking* é compreendido como o questionamento dos entendimentos existentes, fazendo com que os atores envolvidos enxerguem suas percepções da realidade como incoerentes.

Embora essas descrições possam ajudar a delimitar o *sensemaking*, elas dizem pouco sobre o que é *organizing*. Para Weick (2005), *sensemaking* e *organizing* constituem um ao outro:

*Organizing* é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, através da generalização e institucionalização de significados e de regras particulares (TSOUKAS E CHIA 2002, p. 570).

Weick (2005) menciona que para se entender *sensemaking*, precisa-se entender *organizing*. Um tema central tanto na *organizing* quanto no *sensemaking* é que as pessoas se organizam para dar sentido a contribuições equívocas e colocar esse sentimento de volta ao mundo para tornar esse mundo mais ordenado.

Neste contexto, *sensemaking* significa basicamente

inventar um novo significado (interpretação) para algo que já ocorreu durante o processo de *organizing*, mas ainda não tem um nome (itálico no original), nunca foi reconhecido como um processo autônomo separado, objeto, evento (MAGALA 1997, p. 324).

Segundo Weick et al (2005), o processo de *sensemaking* tem início numa organização quando as pessoas têm a necessidade de compreender o que está acontecendo de fato na situação atual. Buscando um entendimento para aquela situação atual, os autores formularam as seguintes perguntas: como que algo se tornou um evento para os membros organizacionais? O que um evento significa? (WEICK, SUTCLIFFE E OBSTFELD, 2005). A partir do momento que os colaboradores de uma organização buscam criar um sentido compartilhado sobre uma determinada situação, eles estarão mais preparados para o enfrentamento das situações de ambiguidade dentro de uma realidade no contexto organizacional. Para os autores a relevância do *sensemaking* pode ser apresentada através desta compreensão dos atores envolvidos.

O modelo do *organizing* proposto por Weick descreve esse processo de redução de ambiguidade ambiental que ocorre em dois momentos, quando é registrada e logo após quando é minimizada.

Uma importante contribuição da conceituação desse construto foi complementada por Choo (2003), quando o autor afirma que esse processo de criação de sentidos é contínuo e que os indivíduos lembram de fatos passados, narram parte das suas experiências e selecionam alguns pontos para construir um novo significado. Portanto, revisitar a história e a memória do sistema manicomial e seus dispositivos, bem como sistematizar e confrontar as pesquisas da reforma psiquiátrica e a desconstrução asilar ajudam na criação de sentido, que é a base teórica do *sensemanking* e *organizing*.

### **3**

## **Metodologia**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a proposta epistemo-metodológica do projeto. No primeiro tópico, apresento a abordagem epistemológica. Em seguida, apresento a escolha das estratégias e dos métodos adotados para coleta e análise dos dados. Logo após, apresento a escolha do campo e a abordagem com os atores envolvidos na pesquisa. Finalmente, discuto os métodos utilizados para a análise dos dados coletados no campo, bem com as limitações do método no estudo.

### **3.1**

#### **Abordagem Epistemológica**

O método qualitativo é apropriado para as ciências sociais, para o entendimento das ações e pensamentos dos indivíduos, assim como seus sentimentos e emoções, porém não se restringindo a estes casos (STRAUSS; CORBIN, 2008; MALHOTRA, 2006; DENZIN; LINCOLN, 2000). A pesquisa qualitativa parte da premissa que as emoções, motivações e atitudes podem ser reveladas de forma indireta, por meio de estímulos pouco estruturados (AAKER ET AL., 2009), e tem caráter interpretativo das informações para obter a sua compreensão (CRESWELL, 2011).

Sendo assim, a pesquisa é de natureza qualitativa, construtivista-interpretativa, visto que compreende que os fenômenos são construídos socialmente, e se constituem a partir das interações dos agentes sociais. Segundo Deetz (2001), as organizações são como um lugar social, onde as pessoas trocam características e seu objetivo é mostrar como a realidade é socialmente construída e mantida pelas conversas, interações, histórias e rituais. Dito isto, a presente tese está alinhada com um paradigma construtivista-interpretativo. Sob esta perspectiva, a presente pesquisa tem como pressuposto ontológico a interação sujeito-objeto, compreende a realidade como subjetiva e plural. Além disso, o pressuposto epistemológico é que o pesquisador interage politicamente e

socialmente com o objeto. Conforme Quadro 4, a pesquisadora de forma resumida apresenta a abordagem epistemológica desse estudo.

Pressuposto ontológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreende a realidade como subjetiva e plural;</li> <li>• O pesquisador não é neutro e imparcial em relação ao objeto;</li> <li>• Interação sujeito-objeto.</li> </ul>
Pressuposto epistemológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O pesquisador é politicamente e socialmente localizado e interage com o objeto.</li> </ul>
Pressuposto axiológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os valores do pesquisador como parte que compõem o estudo e devem ser assumidos.</li> </ul>
Pressuposto metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os elementos da pesquisa são inter-relacionados e compreendidos à luz de teorias, sem a intenção de fazer generalizações e verificações de uma realidade única e objetiva.</li> </ul>

Quadro 4: Abordagem Epistemológica e Método Adotado.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.2

#### Estratégias e procedimentos metodológicos adotados

Antes de apresentar os procedimentos metodológicos, a pesquisadora elaborou um diagrama metodológico com estratégias e métodos retomando o objetivo geral e os específicos que orientam a pesquisa, situando o estudo dentro do contexto mais amplo de estudos organizacionais.

O problema de pesquisa é o ponto de partida para a formulação de estratégias e métodos a serem adotados para a investigação. Segundo Strauss e Corbin (2008) os tipos de problemas sugerem determinadas abordagens, e consideram fundamental que o pesquisador se mantenha fiel ao problema que se propôs investigar. Para Tarozzi (2011) o processo inicial de pesquisa é flexível e sistemático, fazendo com que o problema de pesquisa seja refinado. Dessa forma, a questão principal da pesquisa foi se desdobrando em objetivos intermediários ao longo da vivência no campo da autora com os atores envolvidos. O Centro de Pesquisa do Instituto Municipal Nise da Silveira e o NAIC nortearam a pesquisadora na elaboração da questão principal que direciona o estudo, e foi definida de forma abrangente, como se segue:

“Como o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar?”

À medida que a autora foi fazendo uma imersão no fenômeno de pesquisa por meio da leitura dos estudos da área psiquiátrica, conversando e vivenciando as atividades do NAIC, ocorreu um avanço na formulação dos objetivos específicos. A partir destes objetivos, a pesquisadora elaborou um diagrama metodológico, conforme Quadro 5.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Estratégias</b>	<b>Métodos</b>
Identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas em Estudos Organizacionais sobre: Organizações e construção de sentido, com foco em <i>Sensemaking e Organizing</i> ;	Pesquisa documental e bibliográfica.	Levantamento bibliográfico.
Identificar, sistematizar e confrontar as pesquisas acerca dos temas: reforma psiquiátrica, sistema nacional manicomial e seus dispositivos e da desinstitucionalização dos hospitais psiquiátricos;	Pesquisa documental e bibliográfica.	Levantamento bibliográfico.
Analisar a história, memória e atual estrutura organizacional do Instituto Nise da Silveira;	Pesquisa documental e bibliográfica; Entrevistas;  Acompanhamento das atividades.	Levantamento bibliográfico e documental; Análise do Conteúdo;  Etnografia no INS.
Identificar e analisar as ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) e as relações entre os atores envolvidos e seus diferentes papéis no processo de desconstrução asilar;	Pesquisa documental e bibliográfica (NAIC); Entrevistas;  Acompanhamento das atividades.	Levantamento documental;  Análise do Conteúdo;  Pesquisa-ação;
Identificar e analisar o apoio e as resistências às ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC);	Pesquisa documental e bibliográfica (NAIC);  Entrevistas;  Acompanhamento das	Levantamento documental;   Análise do Conteúdo;

	atividades.	Pesquisa-ação;
Compreender como as ações do NAIC impactam na desconstrução asilar e de que forma essas mudanças são incluídas no Instituto Nise da Silveira.	Pesquisa documental e bibliográfica (NAIC); Entrevistas; Acompanhamento das atividades.	Levantamento documental; Análise do Conteúdo; Pesquisa-ação;
Desenvolver aportes administrativos e atuar na captação de recursos nos dispositivos Ponto de Cultura Loucura Suburbana e Programa Espaço da Diferença ambos do NAIC	Entrevistas; Acompanhamento das atividades.	Análise do Conteúdo; Pesquisa-ação.

Quadro 5: Diagrama Metodológico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, a autora apresenta o desenho da pesquisa e os procedimentos metodológicos do estudo.

### 3.3 Pesquisa-ação

No meio acadêmico, volta-se a discussão do papel da universidade e a relação do conhecimento gerado pela academia e a sociedade (SANTOS, 2005). A partir do momento, alguns pesquisadores buscam uma aproximação da academia às necessidades da sociedade, aparece a necessidade de se buscar novos métodos de pesquisa científica (LODI et al, 2017). Segundo Thiollent (2011), a Pesquisa-Ação se apresenta como pesquisa estruturada que pode ajudar acadêmicos a se aproximarem de soluções ativas para problemas que a sociedade e organizações se encontram.

Segundo Tripp (2005), alguns autores mencionam que pesquisas com método semelhante aos da Pesquisa-Ação (PA) foram desenvolvidas no início de 1910 por pesquisadores alemães e na década de 1930 por estudiosos britânicos (TRIPP, 2005), mas a PA, com o método e as características que se consolidaram

na academia, teve sua origem na década de 1940, nos Estados Unidos. A PA teve início no seu desenvolvimento dentro da área da Psicologia Social, como base apresentou duas características principais: (1) oferecer uma nova opção metodológica aos pesquisadores das ciências sociais; (2) e aproximar o conhecimento científico à sociedade, gerando possibilidade de transformação social. Alguns pesquisadores perceberam um afastamento entre a academia e a sociedade, procurando formas de minimizar a lacuna entre teoria e prática, e promover um aproximação dessas perspectivas, iniciou-se um momento reflexivo e busca de conhecimento científico que pudesse dar suporte as transformações sociais (ENGEL, 2000). O psicólogo Kurt Lewin foi conhecido como fundador da PA. O termo “Pesquisa-Ação” foi introduzido por Lewin para denominar um método de estudo do sistema social que busca uma compreensão acerca do processo social, ao mesmo tempo em que busca intervir nesse processo e resolver problemas específicos (GILLIS; JACKSON, 2002). Segundo Lewin (1973),

cumpre-nos considerar a ação, a pesquisa e o treinamento como triângulo que deve se manter uno em benefício de qualquer de seus ângulos (LEWIN, 1973, p.255).

Para Pereira (2010), a PA não se restringe à ação de resolução da situação problemática, mas permite também aumentar o conhecimento do pesquisador e dos atores envolvidos. De acordo com Thiollent (2009, p.2), a PA consiste em:

(...) acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

Para Thiollent (2011), a característica principal da PA é a intenção de mudar uma determinada realidade social, proporcionando benefício a todos os envolvidos no processo ao mesmo tempo em que se gera conhecimento a respeito dessa realidade. Dessa forma, a PA não costuma ser aplicada na resolução de pequenos problemas do cotidiano, mas é destinada a tratar de questões mais complexas, situações de insatisfação ou crise, que precisam ser diagnosticadas (THIOLLENT, 1997). Além disso, segundo Lodi (2017, p.4),

a PA envolve a coleta sistemática e análise de dados que gerem interpretações testadas diretamente no campo de atuação, com a finalidade de realizar mudanças e gerar conhecimento prático em um determinado contexto social.

Para isso, a PA a pesquisa constitui a ação pela qual o pesquisador produz conhecimento, obedecendo a um conjunto de regras que devem ser aplicadas para

garantir o status de cientificidade (EL ANDALOUSSI, 2004). Segundo Tripp (2005), toda investigação-ação é um processo cíclico que possui algumas etapas, conforme Figura 3 abaixo.

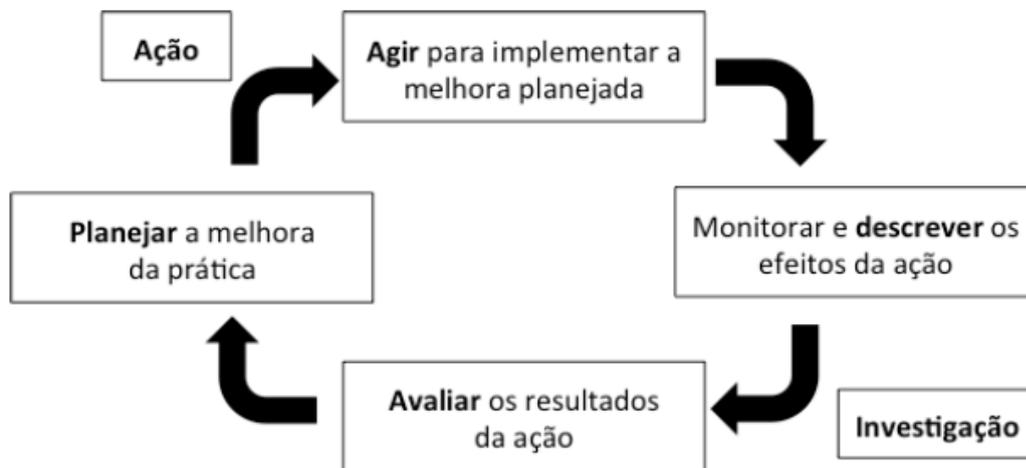


Figura 3: Ciclo de Investigação-Ação  
Fonte: Adaptado de Tripp (2005)

Para Thiollent (2011), não existe um padrão para a instrumentalização da PA, mas segundo Lodi et al (2017), existe uma proposta de operacionalização com quatro fases interdependentes: fase exploratória; fase analítica; fase ativa; e fase avaliativa. No Quadro 6 abaixo, apresenta-se as quatro fases detalhando o objetivo, o mapeamento e o resultado de cada fase.

Fase	Objetivo	Mapeamento	Resultado
Exploratória	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estabelecer um estudo inicial da situação</li> <li>- identificar necessidades, características do universo a ser pesquisado, representações prévias, bem como levantamentos bibliográficos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrastar a realidade do campo com as teorias disponíveis e identificar a relevância científica e prática do que está sendo pesquisado</li> <li>- identificar a relevância científica e prática do que está sendo pesquisado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- referencial teórico que sirva de suporte para o desenvolvimento de um problema de pesquisa e leve em conta a realidade do local onde será realizada a pesquisa.</li> <li>- formular proposições a respeito de possíveis soluções para os problemas levantados.</li> <li>- apresentar essas proposições ao grupo de participantes em um seminário.</li> </ul>
Analítica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- apresentar os dados coletados para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analisar os dados que devem servir para o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interação entre saberes práticos e</li> </ul>

<b>Fase</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Mapeamento</b>	<b>Resultado</b>
	discussão, análise e interpretação conjunta entre pesquisadores e participantes	aprendizado de pesquisadores e participantes a respeito do problema. - promover a produção e a circulação de informações e as tomadas de decisão a respeito de como serão tratados os problemas levantados na fase exploratória	teóricos e a construção de novos conhecimentos.
Ativa	- definir de um plano de ação dos participantes.	- definir os objetivos e critérios de avaliação da pesquisa - identificar os atores e as relações entre eles e são traçadas as estratégias que assegurem a participação dos sujeitos na ação. - definir a metodologia de avaliação conjunta dos resultados	- elaborar e aprovar o Plano de Ação com todos os atores envolvidos.
Avaliativa	- avaliar os resultados da pesquisa aos participantes.	- mapear indicadores de desempenho. - divulgar em ciclos de reuniões.	- divulgar os resultados científicos em eventos, congressos, teses e publicações acadêmicas

Quadro 6: Operacionalização da Pesquisa-ação segundo Lodi et al (2017).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao longo do processo da PA, o pesquisador que está conduzindo o estudo promove discussões e tomadas de decisões conjuntas a respeito da definição de temas e problemas de pesquisa. Em todo o processo são constituídos grupos de estudos e são definidas as ações a serem desenvolvidas, assim como as formas de acompanhamento e avaliação de resultados. As técnicas de coleta de dados são definidas nos seminários formados na condução da pesquisa, e os dados coletados servirão tanto para acompanhamento e controle das ações práticas como suporte para análise que trará ampliação conhecimento acadêmico. Os dados podem ser coletados por meio de várias técnicas (entrevistas em profundidade, entrevistas episódicas, grupos focais, levantamentos com questionários tradicionais ou observação participante) que façam sentido para a pesquisa, desde que os protocolos científicos sejam seguidos e que sejam aprovados pelos atores

envolvidos. Um ponto muito importante que se deve levar em consideração é que o objeto de investigação não se constitui em pessoas, mas em situações reais sociais e seus problemas (LODI et al, 2017).

Já Pinto (1989) divide o processo da PA em três momentos: (1) Investigação, que visa produzir um conhecimento, uma compreensão da problemática dos grupos de trabalho e a percepção coletiva que tais grupos têm de sua própria problemática; (2) Tematização, que representa a ação reflexiva na produção do conhecimento da realidade em confronto com o referencial teórico já elaborado, e analisando as contradições existentes na busca de sua superação através de um programa ou proposta para o grupo que faz parte do estudo; e (3) Programação-ação, que visa motivar os grupos para ação através de uma programação e da capacitação das pessoas que participam da pesquisa. Nesse sentido, Baldissiera (2001) menciona que a pesquisa científica deve ser desenvolvida em paralelo com a ação, pois a realidade está em um processo contínuo de transformação e mudança. Uma das principais características e princípios da Pesquisa-ação é que inicia a pesquisa a partir de uma análise situacional produzindo uma ampla visão da realidade em que estão inseridos os atores envolvidos e os participantes. É uma metodologia que estimula a engajamento da comunidade e abre espaços para perguntas e respostas para solução dos problemas identificados (TRIPP, 2005; MELO NETO, 2003). Para que isso aconteça, é necessário criar espaços de círculos participativos. A PA como metodologia de pesquisa e de ação cria espaços onde as pessoas participam do projeto com uma atuação organicamente estabelecida (LODI, 2017).

Nesse estudo, adotou-se a proposta metodológica da Pesquisa-ação, que se constitui, enquanto objeto formal, em tripla sequência: (1) Investigação-ação; (2) Tematização; e (3) Programação – ação. (PINTO, DUQUE-ARRAZOLA E THIOLENT, 2014). Segundo Duque-Arrazola et al (2014), cada etapa é dividida em momentos e esses momentos são divididos em fases.

Na etapa de investigação-ação, a pesquisadora utilizou 4 fases: (1) Fase A – Elaboração de um marco teórico comum; (2) Fase B - Seleção de uma área estratégica; (3) Fase C – Aproximação da área; e (4) Fase D – Investigação Participante. Para cada fase, o estudo teve vários passos como estão descritos no Quadro 7 abaixo.

<b>Fases</b>	<b>Passos</b>
Fase A – Elaboração de um marco teórico comum	Passo 1: Delimitar o departamento e juntar as informações disponíveis Passo 2: Sistematizar a informação existente Passo 3: Redigir um marco teórico e suposições interpretativistas preliminares
Fase B - Seleção de uma área estratégica	Passo 1: Elaborar um esquema para a coleta e dados Passo 2: Análise da informação existente sobre a área Passo 3: Contatos com os agentes envolvidos Passo 4: Reconhecimento da área
Fase C – Aproximação da área	Passo 1: Contato com os gestores Passo 2: Participação nas atividades produtivas Passo 3: Identificação de grupos Passo 4: Seleção de grupos estratégicos para a investigação
Fase D – Investigação Participante	Passo 1: Elaboração dos códigos de investigação Passo 2: Realização de Reuniões e Círculos de Pesquisa Passo 3: Registro detalhado e sistematização do material produzido

Quadro 7: Fases e passos da Etapa Investigação-ação.

Fonte: Pinto, Duque-Arazola e Thiollent (2014)

Já na etapa de Tematização, a pesquisadora utilizou 3 fases: (1) Fase A – Redução Teórica; (2) Fase B - Redução Temática; e (3) Fase C – Elaboração da Programa do NAIC. Para cada fase, o estudo teve vários passos como estão descritos do Quadro 8 abaixo.

<b>Fases</b>	<b>Passos</b>
Fase A – Redução Teórica	Passo 1: Compatibilizar os elementos de informação com o marco teórico Passo 2: Identificar as relações existentes, as aproximações e os afastamentos Passo 3: Estudar as práticas cotidianas Passo 4: Elaboração de um documento sobre a Teorização
Fase B – Redução Temática	Passo 1: Identificar temas geradores e iniciar um processo de desenvolvimento do modelo de gestão Passo 2: Identificar as debilidades e distorções da relação de percepção Passo 3: Teorização
Fase C – Elaboração do Programa do NAIC	Passo 1: Construir unidades centradas sobre cada tema gerador Passo 2: Elaborar códigos para os temas geradores Passo 3: Elaborar o material didático Passo 4: Treinar os coordenadores para os Círculos de Estudo

Quadro 8: Fases e passos da Etapa Tematização.

Fonte: Pinto, Duque-Arazola e Thiollent (2014)

Finalmente na etapa de Programação-ação, a pesquisadora utilizou 4 fases: (1) Fase A – Redução Teórica; (2) Fase B - Redução Temática; (3) Fase C – Elaboração do Programa do NAIC; e (4) Fase D – Execução e avaliação dos

Projetos em Ação. Para cada fase, o estudo terá vários passos como estão descritos do Quadro 9 abaixo.

Fases	Passos
Fase A – Redução Teórica	Passo 1: Organizar ou selecionar os grupos Passo 2: Priorização dos problemas Passo 3: Seleção das Ideias-Projetos
Fase B - Redução Temática	Passo 1: Apresentação aos atores envolvidos dos problemas e ações alternativas para a sua discussão Passo 2: Seleção coletiva dos projetos de ação
Fase C – Elaboração do Programa do NAIC	Passo 1: Definir recursos materiais e humanos para a realização do projeto Passo 2: Formular tarefas e designar responsáveis Passo 3: Capacitação do pessoal do projeto Passo 4: Preparar meios necessários para iniciar os projetos Passo 5: Criar mecanismos de controle comunitário sobre o projeto
Fase D – Execução e avaliação dos Projetos em Ação	Passo 1: Iniciar as atividades Passo 2: Avaliar de forma contínua o processo Passo 3: Analisar os resultados finais do projeto por toda a comunidade participante.

Quadro 9: Fases e passos da Etapa Programação-ação.

Fonte: Pinto, Duque-Arazola e Thiollent (2014)

Segundo Lodi et al (2017), a utilização da PA está focada na pretensão de alcançar ações efetivas, transformações ou mudanças no campo social. Percebe-se que pesquisadores dos campos da Educação, Serviço Social ou Psicologia Social utilizam a PA, enquanto acadêmicos de outras áreas, como Administração, se distanciaram desse caminho metodológico.

A PA é caracterizada por ser uma abordagem fundamentada na participação e com orientação para a ação direcionada pelos sujeitos da pesquisa, cujo seu principal objetivo é transformar uma determinada realidade social, proporcionando benefícios a todos os atores envolvidos no processo (LODI et al, 2017).

Na busca de uma maior aproximação da academia e da sociedade, o uso da PA em estudos do campo da Administração pode promover uma pesquisa mais participativa nos campos do comportamento humano e em processos de *organizing* possibilitando a contestação de teorias existentes ou mesmo ao desenvolvimento de novas teorias. A autora adotou a PA como método deste estudo, mas também fez uso de procedimentos etnográficos, pois atuou no campo como colaboradora do NAIC.

### 3.3.1 Procedimentos Etnográficos

Na pesquisa exploratória, a autora utilizou procedimentos etnográficos para uma maior aproximação com o campo de estudo. Em todas as fases da Pesquisa-Ação, a pesquisadora utilizou na coleta de dados e a aplicação de técnicas etnográficas (observação participante, notas de campo e entrevistas) e desenvolveu três etapas/momentos: aproximação com o campo, imersão no campo e afastamento do campo para análise dos dados.

Para Fetterman (1989), a pesquisa etnográfica foi desenvolvida a partir dos estudos de antropologia que buscavam conhecer e analisar povos nativos em seus ambientes naturais identificando seus comportamentos, problemas e estímulos. Essa arte (ou ciência) descreve um grupo social a partir do entendimento das pessoas, dos objetos e dos símbolos dentro do seu contexto. Para o autor, esta abordagem evita respostas artificiais e típicas de condições controladas ou de laboratório.

No início dos estudos etnográficos, as pesquisas eram voltadas aos povos nativos e desconhecidos. Em uma visão mais contemporânea, a etnografia, chamada urbana, busca compreender as redes e as relações existentes nas cidades, nas favelas, em grupos sociais e nas organizações (VELHO, 2003). Segundo Velho (2013, p.70), a etnografia urbana é possível, pois “o fato de dois indivíduos pertencerem à mesma sociedade não significa que estejam mais próximos do que se fossem de sociedades diferentes”. Para o autor, existem muitos observadores em uma sociedade que possuem perspectivas e visões de mundo distintas (ex. jornalistas, especialistas em várias áreas, leigos), o que torna possível muitas interpretações. No livro “O desafio da proximidade”, Velho (2003, p.15) menciona que “hoje, estudar o próximo, o vizinho, o amigo, já não é um empreendimento tão excepcional”. As expressões utilizadas na etnografia “estranhar o familiar” e “tornar o estranho familiar” ganharam grande significado e algumas implicações. Para Velho (2013, p.78),

o processo de estranhar o familiar torna-se possível quando somos capazes de confrontar intelectualmente, e mesmo emocionalmente, diferentes versões e interpretações existentes a respeito de fatos, situações (VELHO, 2013, p.78).

A partir do momento que o pesquisador observa seu próprio grupo com estranhamento e tenta entender os costumes desse grupo como alguém que não está inserido no mesmo, o observador passa a adquirir uma nova visão e um novo olhar. Surge o ponto de vista do nativo. O estranhamento do familiar é um processo muito difícil para o etnógrafo, exige larga experiência da sua parte, pois não é trivial estranhar situações que fazem parte do seu cotidiano. Com relação à familiarização do estranho, ou seja, “tornar o estranho familiar” ocorre quando percebemos as similaridades em grupos distintos daquele a que pertencemos. Nesse caso, o estranho representa algo diferente ou incomum para o pesquisador sobre o grupo estudado, e no decorrer da pesquisa o estranho se “transforma” em algo conhecido e comum. Evidenciando assim, o interesse na compreensão do ponto de vista do outro, de seus hábitos, suas apropriações e seus valores. Na pesquisa exploratória, a autora vivenciou à familiarização do estranho. Na etapa de aproximação do campo, o que não era familiar passou a ser conhecido, e a conexão se tornou presente entre a pesquisadora e os atores envolvidos, a compreensão da perspectiva, a visão de mundo, os hábitos dos atores envolvidos e a cultura organizacional se tornaram transparentes.

Segundo Thompson (1997), a etnografia tem como base a construção de conhecimento a partir da visão dos indivíduos que participam do fenômeno, fazendo que o pesquisador assuma um papel de intérprete, tanto no que diz respeito ao discurso dos atores envolvidos, quanto na análise do contexto que o discurso está sendo construído. Para Jorgensen (1989), o método permite, a partir das inter-relações dos indivíduos, identificar as particularidades dos grupos estudados bem como compreender a perspectiva assumida por aqueles que participam do fenômeno estudado.

Baztán (1995) conceitua a etnografia como a realização de um estudo descritivo sobre uma determinada comunidade e que o trabalho de campo, de modo particular a observação participante, constitui-se um processo. O autor evidencia as etapas do processo etnográfico composto de quatro etapas. Na primeira etapa, o pesquisador precisou elaborar a delimitação do campo, deixando claro o objeto a ser investigado, a localização, o tempo que foi utilizado para a coleta de dados. Já na segunda etapa, uma investigação fazendo uso das fontes documentais para aprofundar o entendimento do objeto a ser estudado. A seguir,

na terceira etapa, a pesquisadora entrou no campo e fez os registros sistemáticos diários, por meio do diário de campo, escrever informações das suas observações do dia a dia em contato da comunidade pesquisada. Munido de uma gama considerável de informações sobre aquela cultura, a pesquisadora começou a quarta etapa que é deixar o campo para produzir o seu relato. Nesse momento, inicia-se à interpretação, segundo Flores-Pereira e Cavedon (2009), a pesquisadora, ao sair do campo levando consigo os textos, registros escritos e documentos, deve analisá-los longe da experiência vivida.

Segundo Agar (1980), uma das características principais dos estudos etnográficos é o envolvimento intensivo no campo. Sendo assim, o resultado da pesquisa é fundamentado na experiência direta do campo, para que haja a interpretação dos dados mais próxima do ponto de vista dos atores envolvidos que vivenciam o cotidiano do fenômeno estudado. (JODELET,1989).

Assim sendo, a pesquisadora utilizou a PA e métodos de inspiração etnográfica aplicados aos estudos organizacionais na pesquisa de campo. A observação participante, o diário de campo e as entrevistas em profundidade foram utilizadas durante todas as etapas da Pesquisa-ação: (1) Investigação-ação; (2) Tematização; e (3) Programação – ação. Segundo Pinto (2014), o diário de campo é um instrumento de muito valor dentro da Pesquisa-ação. Segundo o autor, o diário de campo é utilizado em todo o processo e deve ser um instrumento habitual para quem trabalha com comunidades. Para que acontecesse uma aproximação da pesquisadora com o fenômeno a ser estudado, a autora passou a ser colaboradora do Instituto Municipal Nise da Silveira em abril de 2019, utilizando a observação participante com procedimento metodológico.

### **3.3.2. Observação Participante**

Para Stacey (1977), a observação participante é uma técnica em que o pesquisador ingressa no grupo estudado como se fosse membro, procurando participar das atividades que são desempenhadas pelo grupo em questão. Segundo Serra (1995, p. 69),

a observação participante refere-se, portanto, a uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudo (SERRA, 1995, p.69).

Velho (2013) defende a etnografia no contexto urbano e apresenta a observação participante como uma técnica adequada para a compreensão dos diferentes grupos em seu próprio contexto social por parte do pesquisador “nativo”. É uma forma do observador investigar o fenômeno social no contexto em que ele ocorre e na perspectiva dos que dele participam, possibilitando uma imersão no grupo que está sendo pesquisado tendo acesso às suas vivências, crenças básicas, expectativas e valores de maneira profunda.

Em uma pesquisa etnográfica, que utiliza a observação participante, o pesquisador pode optar por informar ou não seus objetivos aos pesquisados. Hammersley e Atkinson (1995) denominam a postura que o pesquisador assume durante a observação participante de “manifestada” ou “encoberta”. Segundo Tureta e Alcadipani (2011), revelar ou não seus propósitos é um dilema enfrentado na pesquisa etnográfica. Para os autores, se o conhecimento prévio dos objetivos da pesquisa tem potencial de influenciar o comportamento dos informantes, podendo gerar vieses nos resultados, justifica-se a realização de uma “pesquisa infiltrada” (TURETA e ALCADIPANI, 2011, p. 213), na qual o pesquisador não se identifica e procede suas observações e entrevistas sem que as pessoas saibam do que se trata. Já na aberta ou manifestada, o pesquisador se identifica para o grupo e apresenta de forma clara seus objetivos. Na postura “encoberta”, o pesquisador pode se deparar com algumas questões éticas pelo fato do pesquisado desconhecer a sua participação em uma pesquisa, podendo se sentir enganado. Além disso, em casos de públicos vulneráveis não é aconselhável a utilização de uma postura “encoberta”. Atualmente, para realizar pesquisa com esse público, é necessário a aprovação do estudo em um Comitê de Ética formado pelas grandes universidades do país. Por outro lado, o desconhecimento dos informantes possibilita a obtenção de informações mais verdadeiras, sinceras e honestas. Em alguns contextos, não é possível avisar aos participantes (por exemplo: eventos públicos, como festivais, esportes etc.), e não se tratando de um experimento e manipulação nem controle, é comum a realização de uma pesquisa

“infiltrada”. Na postura “aberta”, dependendo do grupo ou fenômeno, os informantes podem colaborar mais e se sentirem importantes no processo do estudo, os sujeitos podem responder com viés de aceitação social. A decisão vai depender do que se quer descobrir, qual o fenômeno ou grupo a ser estudado. Em suma, a escolha entre uma postura “aberta” ou “encoberta” é determinada pelo problema de pesquisa.

Assim sendo, a autora assumiu uma postura aberta no Instituto Municipal Nise da Silveira. Antes de iniciar a pesquisa exploratória, entrou em contato com o Centro de Pesquisa do Instituto, fez o cadastro como pesquisadora, apresentou o projeto de tese, o mesmo foi aprovado em abril de 2019. Em seguida, o Centro de Pesquisa orientou a pesquisadora que entrasse na Plataforma Brasil para encaminhar o projeto para o Ministério da Saúde e para o Comitê de Ética, o que já foi realizado. Atualmente, a autora procura dar apoio ao NAIC, participando de reuniões de gestão e atuando na área administrativa para captação de recursos financeiros para os projetos.

### **3.4 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes documentais, bibliográficas, orais (depoimentos), recursos audiovisuais, etnografia e observação participante, utilizando-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas realizadas com os profissionais do IMNS e do NAIC, voluntários, profissionais da Secretaria de Saúde e profissionais que trabalharam com a Dra. Nise da Silveira. Nesta pesquisa, não foram entrevistados os usuários de saúde mental do IMNS. Para a realização da pesquisa, foram coletadas informações mediante entrevista individual, gravadas em áudio, as quais posteriormente foram transcritas na íntegra. As entrevistas foram realizadas de forma remota, pela plataforma Zoom e tiveram duração de aproximadamente 1 hora e trinta minutos. Os dados coletados físicos e digitais estão sob a minha guarda e responsabilidade durante cinco anos após o término desta pesquisa. Durante a execução da pesquisa poderia ocorrer o risco do entrevistado sentir-se desconfortável com alguma pergunta, mas sinalizei que se isto acontecesse o

entrevistado não precisaria responder. Não aconteceu problemas no decorrer das entrevistas. Os benefícios com a participação nesta pesquisa foram as contribuições atuais ou potenciais da pesquisa para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais dos profissionais e usuários de saúde mental. De acordo com as normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, posso garantir que o entrevistado teve: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contactar a pesquisadora pelo email e/ou telefone abaixo indicados; sigilo quanto às informações dadas durante a pesquisa e sigilo quanto a sua identidade. O material coletado foi utilizado unicamente para os fins deste estudo. Neste estudo, houve a ausência de pagamento ou qualquer tipo de compensação pela participação na pesquisa (e.g.dinheiro, brindes, tratamentos, etc.). A qualquer momento da pesquisa, os participantes poderiam desistir e solicitar o cancelamento de sua participação, e caso tivessem dúvidas, poderiam entrar em contato comigo através do e-mail [aclaudia.pinheiro@gmail.com](mailto:aclaudia.pinheiro@gmail.com) ou do telefone (21) 98801-1084. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, o entrevistado poderá entrar em contato com a Câmara de ética em Pesquisa da Puc-Rio, por meio do e-mail [vrac@puc-rio.br](mailto:vrac@puc-rio.br) e do contato telefônico (021) 3527-1619. Por fim, o entrevistado assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, uma via ficou de posse do pesquisador e outra de posse do participante. Adicionalmente, os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Antes das entrevistas com os profissionais, foi traçado um roteiro a fim de que o entrevistado foque nas questões de interesse relacionadas ao tema proposto. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pela autora, registradas por meio de gravações digitais. O material disponível na versão digital foi analisado com o suporte do software ATLAS.ti.

### 3.5 Análise dos Dados

Para Minayo; Selandes e Gomes (2011), a análise de dados é a parte mais crítica do estudo. O processo de análise dos dados é intuitivo e sistemático, baseado nos objetivos gerais e específicos do estudo, bem como a orientação e conhecimento do investigador (MERRIAM, 1998). Yin (1989) identifica a existência de duas possibilidades para o processo de análise de dados, sendo uma baseada na descrição do caso e a outra nas proposições teóricas (YIN, 1989). Neste estudo, a autora utilizou ambas, o que permitiu uma compreensão mais profunda e, ao mesmo tempo, detalhada dos fenômenos expostos. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, adotou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para identificar as conexões, códigos e categorias existentes nas transcrições das entrevistas realizadas. Para a realização dessa etapa foi utilizado o software ATLAS.ti versão 9.1.

Neste estudo, as etapas de coleta e análise dos dados foram feitas de forma simultâneas, o que não significa dizer que a análise foi concluída com o fim da coleta, muito pelo contrário, a cada passo, a análise se tornou mais profunda e teve a necessidade de voltar ao campo. Os dados coletados nas entrevistas e na pesquisa participante foram transcritos e submetidos à análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1994, p.36),

É um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

De acordo com Bardin (1994), esse método de análise busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas. Segundo Dellagnello e Silva (2005), a análise do conteúdo busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, ou seja, aquilo que pode estar implícito.

As autoras, a partir da classificação de Bardin, estabelecem que o processo de análise é composto das seguintes etapas: (a) pré-análise, quando se organiza o material, faz-se uma leitura geral do mesmo, a fim de escolher o que deve ser analisado; (b) exploração e análise do material, quando é realizada a codificação e categorização dos dados coletados; e, (c) interpretação dos dados, realizada com

base na teoria e na percepção do pesquisador. A seguir apresenta-se individualmente cada uma delas, considerando a operacionalização no ATLAS.ti.

Na etapa de pré-análise, foi desenvolvido, com objetivo de sistematizar as ideias iniciais, a organização do material de acordo com referencial teórico do *Sensemaking* e *Organizing* e foi estabelecido proposições para a interpretação das informações coletadas nas entrevistas e as bases documentais. Nas entrevistas que foram conduzidas, apesar do roteiro semiestruturado, foi permitida a total flexibilidade do discurso do entrevistado, justificando assim a utilização dessa técnica. Afinal, a Análise de Conteúdo cumpre com os requisitos de sistematicidade e confiabilidade (DUARTE; BARROS, 2014). Segundo Lozano:

A análise do conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável – ou objetiva – porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões. (LOZANO, 1994, p. 141- 142, apud DUARTE; BARROS, 2014).

Ainda nessa fase a pesquisadora compreendeu a leitura geral do material eleito para a análise (transcrição das entrevistas, documentos, reportagens, artigos, etc.). De forma geral, foi feita a organização do material investigado. Nessa fase foi necessária a compreensão: a) Leitura flutuante: primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas; b) Escolha dos documentos: consistirá na seleção dos documentos mais relevantes para a definição do corpus de análise; c) Formulação dos objetivos: a partir da leitura inicial dos dados será possível validar os materiais que seriam utilizados de acordo com os objetivos da pesquisa; d) Elaboração de proposições: a fim de interpretar o material coletado foram definidas categorizações a priori para as análises temáticas e das modalidades de codificação para o registro dos dados. Concluída a primeira fase, foi realizada a exploração do material.

Na segunda etapa, foi realizada a análise de conteúdo do tipo temática com o auxílio do software Atlas.ti versão 9.1, por meio da identificação das unidades de significação (citação ou *quote/quotation*) e atribuição de um rótulo (código ou *code*) para representar a ideia presente nos materiais selecionados. Foram codificadas todas as citações pertinentes ao objetivo da pesquisa. Posteriormente, objetivando a comparação entre os dispositivos do NAIC, optou-se pela

construção de famílias (*families*). No decorrer do processo, foram criados comentários para os documentos, as citações, os códigos, as famílias e as notas de análise. Nessa etapa a autora trabalhou com as categorias a priori e identificou categorias a posteriori.

Por fim, na terceira fase foi realizada a análise dos resultados, inferências e interpretações. Nesta etapa, ocorreu o tratamento dos resultados, compreensão e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais e análises reflexiva e crítica da autora. No tratamento dos resultados e interpretações foram elaborados quadros, tabelas, figuras e modelos que estão apresentados na seção dos resultados.

### 3.6 Funcionalidades exploradas do ATLAS.ti

A versão 9.1 do software de análise qualitativa de dados, ATLAS.ti, ajudará a análise e tratamento de dados para o alcance dos objetivos propostos para esta pesquisa. As principais ferramentas do sistema são apresentadas no quadro abaixo, o mesmo resume as atividades que serão realizadas no Atlas ti, conforme Quadro 11. <b>Finalidades</b>	<b>Ferramentas do ATLAS.ti</b>	<b>Resultados obtidos</b>
Criação do arquivo	Salvo como nova unidade hermenêutica	Arquivo salvo e junto com ele, o backup automático que não deve ser deletado
Inclusão das entrevistas, teses, dissertações, artigos, reportagens, materiais das empresas e informações obtidas nos sites das empresas, BCSA, CECAFE e do MDIC	Adição de documentos	Geração de: P-Docs
Codificação	Seleção de trechos dos documentos e clique no botão direito do mouse em: <i>create free cotation</i> (para as novas) e <i>coding</i> (para adicionar trechos aos códigos existentes)	Geração de “ <i>codes</i> ” (códigos) e “ <i>quotes</i> ” (citações)

Memorandos	Clicar no botão direito do mouse ou na barra de ferramenta (memos). Podem ser interligados aos relatos selecionados, códigos ou ficar independentes.	Geração de memos
Comentários	Realizada de duas formas: criação de famílias de códigos no menu <i>codes</i> e considerando alguns códigos ( <i>codes</i> ) como categorias.	Geração de “ <i>code family</i> ” (família de códigos” e “ <i>codes</i> ” (códigos)
Relação entre: códigos, categorias e memorandos	Ferramentas utilizadas: network e links. - O programa apresenta um conjunto de links que podem ser adotadas e a opção de criar links. - Utilizaram-se: <i>is associated with; is part of; is cause of; is a.</i> - Foi criada: “antecede” para representação cronológica dos eventos marcantes da internacionalização	Geração de link
Representação gráfica dos relacionamentos entre códigos, categorias, memorandos, comentários e links.	Ferramenta utilizada: Networks	Geração de networks
Contagem de palavras	Na barra de ferramentas acessar <i>analysis: word cruncher</i>	Geração de: contagem de palavras e percentuais (solicitado em excel)
Identificação da “presença ou ausência” em conjunto com a “concorrência”	Na barra de ferramentas acessar <i>analysis:code cooccurrence table: e cluster quotations before calculating co-occurrence</i>	Geração de planilha para observar interseção entre trechos, códigos e categorias (solicitado em Excel)
Relatório final do programa	Dois tipos foram solicitados em: <i>project:output; all objects e all objects (grouped)</i>	Geração de relatórios ordenados por data de criação e por grupo

Quadro 10: Atividades que serão realizadas no Atlas ti

Fonte: Adaptado do Manual do Atlas Ti 9.1

## 4 Análise dos Dados

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa ação realizada, no período de abril de 2018 a março de 2021, com o NAIC e com dois dispositivos, Loucura Suburbana e Trilhos, que oferecem várias atividades culturais e terapêuticas no IMNS. Além de conviver durante um período de tempo nos dispositivos – em particular no Bloco Loucura Suburbana e Espaço da Diferença exibida semanalmente na Rádio Revolução FM 105,5 – tive a oportunidade de realizar entrevistas em profundidade – gravadas e transcritas – com 11 profissionais de saúde: (1) a diretora do IMNS, (2) os coordenadores e (3) alguns colaboradores da equipe dos dispositivos, que me ajudaram a entender melhor as práticas organizativas dos dispositivos na busca pela desconstrução asilar do Instituto estudado. Também conversei informalmente com usuários de saúde mental, transeuntes que participaram do desfile do bloco e atuei como colaboradora do NAIC, cujas observações não foram gravadas e transcritas, como no caso dos 11 entrevistados, mas foram registradas em meu diário de campo.

O capítulo se inicia com uma apresentação do IMNS, em seguida com a aproximação com o campo, o contexto que deu origem aos encontros com o NAIC e aos dispositivos, seguindo-se a análise dos resultados do primeiro dispositivo estudado, Loucura Suburbana. Apresento, então, as etapas deste dispositivo que se iniciam na Investigação- Ação, logo em seguida aprofundo na Tematização, as categorias utilizadas para análise dos dados nesta etapa foram baseadas no modelo de *Organizing* do Weick. e finalizo com a Programação-Ação. Após a análise do Loucura Suburbana, apresento o estudo do segundo dispositivo analisado, Centro de Convivência Trilhos do Engenho, mais especificamente o Programa Espaço da Diferença exibido na Rádio Revolução FM 105,5 nas sextas-feiras às 15hs. Ainda neste capítulo, apresento as aproximações e afastamentos dos dois dispositivos estudados.

#### 4.1

#### **O IMNS: contexto, novo modelo de gestão e organograma**

O Instituto Municipal Nise da Silveira tem origem no ano de 1911, quando seu terreno, no Engenho de Dentro, abrigou a primeira colônia agrícola destinada às alienadas remetidas do antigo Hospício Nacional de Alienados (HNA). Durante as primeiras décadas, funcionou então como parte da rede de Assistência aos Alienados, que tinha o hospício da Praia Vermelha como instituição central. No entanto, ao longo da década de 1940, com a decisão pela transferência do HNA para o Engenho de Dentro, esta recebeu as estruturas médicas e administrativas do antigo Hospício, que incluía pacientes, funcionários e parte dos acervos da instituição. A partir daí, tornou-se então o principal centro psiquiátrico da cidade do Rio de Janeiro e foi renomeada como Centro Psiquiátrico Nacional, posteriormente, Centro Psiquiátrico Pedro II. Nos anos 2000, a administração do antigo Centro passou para a esfera municipal e a instituição passou a chamar-se Instituto Municipal Nise da Silveira. Desta forma, o Instituto Municipal Nise da Silveira sucedeu ao Centro Psiquiátrico Pedro II (antes denominado Centro Psiquiátrico Nacional) que, por sua vez, sucedeu o antigo hospício da Praia Vermelha, o Hospício Nacional de Alienados.

A criação da antiga Colônia para Mulheres Alienadas no Engenho de Dentro ocorreu em meio às tentativas de superar o problema da superlotação do Hospício Nacional de Alienados, que era a principal instituição da assistência psiquiátrica no Rio de Janeiro. Já a municipalização e a transformação em Instituto Municipal Nise da Silveira se dão em meio às buscas de consolidação das propostas de Reforma Psiquiátrica e da descentralização da gestão e das políticas da saúde no país (BRASIL, 1911; BRASIL 1999).

O conjunto arquitetônico do Instituto Municipal Nise da Silveira é formado por uma série de pavilhões e pequenas construções datadas de diferentes momentos da história da Instituição. A maior parte deles está dividida em dois contextos, um deles ao longo da formação e consolidação da antiga Colônia de Alienadas, entre as décadas de 1910 e 1920. Esta parte do patrimônio é marcada por construções de menor porte. Outra parte dos prédios, especialmente os maiores pavilhões, têm origem nas reformas empreendidas ao longo do processo de transferência do antigo Hospício Nacional de Alienados, da Praia Vermelha

para o Engenho de Dentro, quando passaria a denominar-se Centro Psiquiátrico Nacional. Já o prédio onde está localizado o Centro de Documentação e Memória, onde também estão a direção da Instituição e o Centro de Estudos, é considerado uma das edificações mais antigas, anterior a 1911.

O Instituto Municipal Nise da Silveira possui um Arquivo Permanente que organiza e guarda a documentação de caráter permanente, hoje englobando o acervo clínico até 1949, e o acervo administrativo produzido até 1999, inventariado em 2000. A entrada de documentos tem se dado a medida que outros documentos destes recortes são localizados na Instituição. Além disso, há a intenção de que gradativamente a documentação clínica, hoje considerada intermediária (1950-1975), seja transferida para o Arquivo Permanente. Entretanto, ainda não há um plano de transferência para a mesma.

O acervo histórico do Instituto Municipal Nise da Silveira é formado pelo Arquivo Permanente e pela Biblioteca Alexandre Passos. O Arquivo Permanente guarda a documentação produzida pelas instituições que antecederam o Instituto Municipal Nise da Silveira, incluindo a Colônia de Alienadas e o Centro Psiquiátrico Pedro II, no Engenho de Dentro, e o primeiro hospício da Praia Vermelha. O recorte temporal se inicia com o processo de compra do terreno da Praia Vermelha, na década de 1830, e se encerra com o processo de municipalização da instituição do Engenho de Dentro, em 1999. A Biblioteca Alexandre Passos é originária da Biblioteca do antigo Hospício Nacional de Alienados, também transferida para este espaço na década de 1940, onde continuou sendo ampliada.

Para o Arquivo Permanente, o Instituto Municipal Nise da Silveira possui alguns instrumentos de pesquisa, como índices onomásticos e planilhas em Excel para algumas partes dos fundos. A Biblioteca possui duas bases de dados disponíveis, uma on-line para livros e teses, hospedada na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), e outra em software livre para os periódicos. Esse espaço é conhecido como Centro de Documentação e Memória.

Segundo Pollak (1992, p. 204), “a memória é um elemento constituinte do sentimento de identidade, tanto individual como coletiva, na medida em que ela é também um fator extremamente importante do sentimento de continuidade e de coerência de uma pessoa ou de um grupo em sua reconstrução”. Para Ribeiro et al (2018), a construção de memória é mobilizada por interesses, relações de poder e

processos subjetivos. Além disso, as pesquisas voltadas para a memória e para a história partem de um posicionamento ético-político e afetivo imanente, oriundo das relações do presente. O Centro de Documentação e Memória do Instituto Municipal Nise da Silveira busca uma construção ativa e coletiva de memórias sobre questionamentos da psiquiatria e outros aspectos da relação com a loucura e as singularidades de indivíduos e grupos (RIBEIRO et all, 2018). O Instituto Municipal Nise da Silveira acumulou ao longo de cem anos um patrimônio sobre a história da loucura, da psiquiatria e de suas instituições. O Centro de Documentação e Memória possui registros museológicos, arquivísticos, bibliotecários e arquitetônicos de valor indiscutível. Durante alguns anos, esses acervos não receberam o tratamento devido. Diversas iniciativas estão sendo tomadas para a preservação desse local. Em 2001, iniciou-se o projeto de cooperação técnica entre o Instituto Municipal de Assistência à Saúde Nise da Silveira e o Centro Cultural do Ministério da Saúde (CCMS). A partir de então, a Coordenação Geral de Documentação e Informação do Ministério da Saúde passou a manter uma equipe de estagiários das áreas de museologia, biblioteconomia, arquivologia e história no IMASNS, sob a supervisão de profissionais das respectivas áreas (RIBEIRO et all, 2018). Atualmente, percebe-se um grande esforço do Centro de Documentação e Memória de se consolidar como um centro de pesquisa, pois nos últimos anos ocorreu a descontinuidade de algumas ações desse projeto. A Coordenação do Centro de Documentação e Memória disponibiliza o acervo para pesquisas externas e também defende a construção da memória para além do papel intelectual, mas para a participação ativa de no campo da saúde mental e da história dos saberes médico-psicológicos (RIBEIRO et all, 2018). Nesse sentido, a Coordenação do Centro de Documentação e Memória entende que o trabalho de preservação desses acervos é fundamental para o desenvolvimento das reflexões práticas e teóricas do campo da saúde mental hoje. Fotos abaixo do Centro de Documentação e Memória:



Foto 2: Centro de Documentação IMNS.  
Fonte: Arquivos do IMNS

Além desses espaços, o Instituto Municipal Nise da Silveira possui o Museu de Imagens do Inconsciente. Atualmente, o Museu possui um acervo de cerca de 350 mil obras entre pinturas, desenhos, modelagens, xilogravuras. Parte desta coleção está catalogada, é uma das maiores e mais diferenciadas coleções do mundo. O Museu já realizou mais de 100 exposições no Brasil e no exterior, sempre dando ênfase ao aspecto científico da coleção. Essas exposições sempre atraíram grande público, seja pelo fascínio das formas como também pela revelação do inconsciente. Foi através dessas obras de arte que Nise aprofundava seu conhecimento nos processos que se desdobravam no interior daqueles indivíduos, revelados através das imagens e símbolos. O trabalho do museu faz parte da história da reforma psiquiátrica no país, e vem, através de suas atividades, exercendo influência no processo de transformação dos espaços e dos métodos terapêuticos, constituindo-se em um centro de referência na área da Saúde Mental (FIGUEIRA et al, 2007). Segundo Mello (2002):

essas pesquisas, contrariamente à visão psiquiátrica predominante, nunca procuraram descobrir patologia nesta produção, mas penetrar nas dimensões e mistérios dos processos do inconsciente. As imagens constituem material sadio, universal e muitas vezes sua compreensão se faz através da pesquisa comparada com as histórias da religião e da arte, mitologia, etc. numa verdadeira arqueologia da psique.

Para Nise da Silveira, o Museu de Imagens do Inconsciente teve um grande significado para a psiquiatria brasileira. Em 28 de setembro de 1956, o Museu passou a ocupar mais amplas instalações inauguradas com a presença dos ilustres psiquiatras Henry Ey, Paris; Lopez Íbor, Madrid; e Ramon Sarro, Barcelona, que

se encontravam no Rio a convite da Universidade do Brasil. Já naquela data, segundo o professor Lopez Íbor, o Museu de Imagens do Inconsciente “reunia uma coleção artística psicopatológica única no mundo” (SILVEIRA, 1980). Abaixo estão as fotos atuais do Museu de Imagens do Inconsciente, foto 3.



Foto 3: Museu de Imagens do Inconsciente.  
Fonte: Arquivos do IMNS

Segundo Motta (2005), Nise realizou uma verdadeira revolução para os moldes psiquiátricos da época, através do seu método de abordagem junto aos internados psicóticos, em geral institucionalizados de longa internação. Para o autor, a partir do momento que a psiquiatra se posicionou a favor da compreensão do sofrimento psíquico e do máximo zelo para com a pessoa doente, e foi contra

aos tratamentos utilizados na época, esse fato lhe rendeu opositores ferrenhos, defensores de uma psiquiatria “moderna”, impositiva e autoritária.

Atualmente, é notório o êxito dos estudos e tratamentos empregados por Nise, bem como o valor artístico das obras realizadas pelos “clientes” sob seus cuidados de 1946 até o final de sua vida no ano de 1999, quando ainda mantinha vínculo com o hospital e com seus clientes. Para Valcazaras (1998), “a psiquiatria humanitária, carregada de afeto, que se identifica com o sofrimento e sem perder a lucidez, encontra sua síntese nesta mulher detentora dos opostos: fraca/forte, frágil/firme, tranquila/explosiva, criativa/repetitiva, compreensiva/intransigente. Nise é um anjo duro”. Em 1999, após o falecimento de Nise, Pedro Pellegrino (1999) dizia na apresentação da segunda edição de *Cartas a Spinoza*, escrito por ela: “Nise sonha alto”.

Nise da Silveira abriu as portas para o surgimento de diversos tipos de instituições, através de sua experiência, colaborando para a extinção gradual das instituições asilares. Segundo Nise (1981, apud Mello, 2002):

os internados em hospitais psiquiátricos que têm o recurso de usar a linguagem plástica como meio de expressão, os artistas “brutos”, os marginais de vários gêneros e de várias artes, constituem uma enorme família. Há decerto grandes distâncias e diferenças entre eles, mas uma grande afinidade os aproxima. Se procurarmos esse denominador comum, encontraremos sempre presentes nesses indivíduos contatos peculiares, em graus mais ou menos intensos, com a psique inconsciente, incomuns para as pessoas bem adaptadas às normas sociais. Os pintores “ingênuos” formam outra família. São movidos pela tendência a enfatizar com os objetos do mundo externo, neles encontrando prazer e inspiração, ao contrário dos membros da outra família, que se voltam para representações interiores, por mais inquietantes que sejam.

Foi nessa luta e propósito de vida que Nise da Silveira propôs uma reforma por uma assistência psiquiátrica brasileira pautada na atenção psicossocial, que não se atrevia a definir a loucura, mas acolhia e interferia no resgate da dignidade do doente que ela preferia chamar pelo seu nome próprio.

#### 4.1.1

#### **Novo Modelo de Gestão do Instituto Nise da Silveira: processo de desconstrução asilar**

A partir de 5 de setembro de 2000, por meio do Decreto nº 18.917, o antigo Centro Psiquiátrico Pedro II, passa a ser denominado Instituto Municipal Nise da Silveira. É época em que se iniciou o processo de desinstitucionalização, este movimento promoveu várias mudanças organizacionais, que são: (1) implantação do programa de Residência Terapêutica em comunidade (Portaria MS nº 106/2000 – cria e regulamenta os Serviços Residenciais Terapêuticos); (2) transformação de hospitais-dia na instituição em Centros de Atenção Psicossocial de base territorial; (3) transferência da Emergência Psiquiátrica para o hospital geral; (4) implantação do Projeto de Recuperação dos Arquivos Históricos e criação do Memorial da Psiquiatria no Brasil.

Segundo Oliveira (2007), na década de 1980 o Centro Psiquiátrico Pedro II foi responsável por um grande avanço na assistência prestada aos usuários de saúde mental, mas a ausência de uma rede de saúde mental na cidade do Rio de Janeiro e o isolamento dos pacientes dentro dos muros do manicômio não permitiam que acontecesse o processo de desconstrução asilar.

Para o processo de desconstrução asilar, iniciou-se a elaboração de um planejamento estratégico que tivesse ações internas de grande impacto para que as mesmas refletissem ações externas, ou seja, pode-se dividir as ações “do lado de dentro” e “do lado de fora”. Os dois campos de ação são interdependentes, e possuem um único objetivo: “pretende-se a desconstrução de um “engenho de dentro” para a concepção de um “engenho de fora”.” (Oliveira, 2007, p.25).

A concepção do complexo arquitetônico hospital do Centro Psiquiátrico Pedro II foi construído com vários hospitais isolados em função da sua história. Com a necessidade de mudança organizacional em função do processo de desinstitucionalização, aquelas estruturas arquitetônicas e organizacionais já não atendiam ao novo modelo de gestão e ao planejamento estratégico proposto.

Vários problemas foram emergindo dessa mudança organizacional, as principais são: (1) o conjunto arquitetônico, com vários hospitais dentro de um único complexo; (2) disputa de poder entre as equipes competindo por ações

semelhantes dificultando a existência de um grupo hegemônico para esse grande momento de transformação (Oliveira, 2007).

Se processo de mudança organizacional iniciou com a implantação de um novo modelo estrutural. A direção extinguiu as direções do complexo hospitalar e criou uma estrutura organizacional pautada em Coordenações de áreas de Ações Técnicas que se subordinavam à uma Coordenação Técnica. Nesta nova estrutura organizacional passou a ter as seguintes ações: (1) Programa de Atenção Psicossocial; (2) Programa de Moradias; (3) Programa de Internação Psiquiátrica; (4) Programa de Atenção à Criança e ao Adolescente; (5) Centro Comunitário; (6) Museu de Imagens do Inconsciente; (7) Centro de Estudos.

Para Oliveira (2007), os quatro programas citados acima e o Centro Comunitário possuem várias ações que merecem destaque para o início do processo de desconstrução asilar. Em depoimentos da diretora do IMNS, ela relata esta transformação:

“...E aí eu lembro da experiência de começar a deixar as portas abertas da enfermaria, os clientes começaram a circular e o pessoal ligando direto pra mim pedindo pra trancar as pessoas, que as pessoas estavam soltas, né. ... eu ficava muito impactada, porque eram pessoas que estavam morando há 20, 30 anos e os funcionários que trabalhavam há 20, 30 anos aqui, não sabiam dizer o nome dos clientes: "Fulano tá andando aqui, tá mexendo em tudo, tá solto." E... foi a primeira mexida que a gente deu, depois, nesse projeto, a gente começou a chamar o projeto de Moradia Casa do Sol, que eram de quatro enfermarias e... eu coloquei como... como projeto que era quase pessoal e na época Odimar de Oliveira que era o diretor, né, aceitou que fosse executado, de fechamento dessas quatro enfermarias e a criação de moradias internas. (Entrevista – Diretora do IMNS).”

Já o Museu de Imagens do Inconsciente e o Centro de Estudos buscam preservar a história e a memória da psiquiatria e ampliar os estudos acadêmicos no campo de saúde mental no Brasil. Mas estas ações internas buscaram suporte administrativo em três conjuntos de ações para promover e sustentar a mudança da estrutura organizacional do IMNS, que são: (1) ações administrativas compatíveis com o processo de desinstitucionalização, que busquem diminuir a resistência à mudança da máquina pública; (2) criação de um departamento de recursos humanos, que em parceria com o Centro de Estudos, promoveu capacitação de pessoal e alocação de recursos humanos nos programas e projetos;

(3) reestruturação do Núcleo de Informações Gerenciais para fornecer informações para o processo de tomada de decisão às ações assistenciais.

Além do olhar interno, a direção do IMNS implementou ações “do lado de fora” para complementar esse novo modelo de gestão. A primeira ação desafiadora foi a atenção clínica ao paciente psiquiátrico da instituição, o índice de óbito do Bloco Médico era de 30%, os dados apresentavam um indicador alto, acima da meta. Como parte do planejamento estratégico, o antigo Bloco Médico foi entregue a rede de saúde municipal, apesar de fisicamente ainda estar instalado no complexo. Os resultados desta ação foram promissores, ocorreu uma redução de óbitos e este fato ajudou a mobilização de outras ações que destaco a seguir: (1) Ações para fora no Programa de Atenção Psicossocial – o objetivo é que a atuação dessas ações fossem para o território e a comunidade; (2) Ações para fora na atenção à crianças e adolescentes – esses serviços foram transferidos para o CAPSI Maria Clara Machado em uma casa na comunidade localizada no bairro de Piedade; (3) Ações para a atenção à comunidade de moradores – a proposta parte do princípio de que a clientela é composta por moradores do IMNS, as ações buscam a individualização de espaços, objetos, pertences, roupas, gestos, rotinas pessoais dos moradores. Os moradores são pessoas, conhecidas no jargão hospitalar como pacientes crônicos, que tiveram suas histórias de vida confundidas com o manicômio, só estão no hospital por falta de suporte familiar e social; (4) Centro Comunitário, Projeto Arquivístico e Museológico para a ocupação do antigo espaço manicomial – o Centro Comunitário tem a missão de desenvolver projetos para a comunidade que incluam projetos culturais, sociais, educacionais e de geração de renda para os usuários de saúde mental. Já os outros dois projetos, buscam a recuperação do patrimônio arquivístico e bibliográfico para a pesquisa histórica, além da construção de um Memorial da Psiquiatria Brasileira, para ajudar a manter viva a memória, por meio destas ações deixar o legado de Nise da Silveira e sua importância na psiquiatria brasileira.

Estas ações “do lado de fora” aparecem na entrevista com a Diretora do IMNS:

“... Fez toda a diferença, né, então a gente começou uma busca incessante de é... pra tirar carteira de identidade, pra ter certidão de nascimento. Tem vários moradores que ainda estão vivos, né, porque eram muito idosos na... na época, que aí você vai ver tem um nome, né, era do diretor, do Odimar, meu nome como

testemunha e não tinha nome de pai, a gente via o nome na hora, uma data de nascimento, o nome pelo qual a pessoa se reconhecia, né, e criava um documento pra pessoa ter um mínimo de direito, pra poder ter um benefício, pra poder existir enquanto cidadão, né. E assim, a gente foi avançando, chegou... chegaram 50 cuidadores, né, o que mudou completamente esse cotidiano das enfermarias, então é... na época tinha um posto de enfermagem, a gente acaba com o posto de enfermagem, a gente cria a copa-cozinha, a gente cria quartos, cada morador passou a ter seus utensílios, suas coisas, né, e a gente começa um trabalho pra acabar com as quatro enfermarias que termina em 2008. A gente conseguiu fechar as quatro enfermarias... Foram criadas moradias internas. Hoje se chamam MAPs, módulo de acolhimento provisório. Atualmente a gente tem 29 moradores, né. Todos eles já têm projeto terapêutico e já têm um trabalho que visa uma residência terapêutica, já têm documento, alguns já têm benefícios e aguardam a saída. (Entrevista: Diretora do IMNS)”

Entretanto não se pode ignorar a crise econômica e financeira do SUS e a dificuldade da implementação plena destes programas e ações. O aprofundamento da crise no SUS coloca em risco os programas de saúde elaborados no Estado, e entre eles estão os de Saúde Mental (Oliveira, 2007).

Em 2007, após a elaboração do planejamento estratégico, iniciou-se as ações citadas acima, mas nos últimos anos algumas reestruturações pontuais foram sendo feitas para dar continuidade ao processo de desconstrução asilar. Este planejamento estratégico focado no processo de desconstrução asilar aparece em algumas entrevistas que foram realizadas em 2020 e recentemente ocorreu a reforma de adequação do espaço da antiga cozinha da unidade, há tempos desativada, para sediar a transposição do Arquivo Central, essa transformação foi publicada no Facebook:

“... a finalização da internação psiquiátrica no Instituto Municipal Nise da Silveira nunca esteve tão próxima como esteve agora... E o que a gente sempre primou aqui no Instituto é de tentar ter um discurso que seja coerente com a nossa prática. Porque no início a gente já tinha uma visão da reforma psiquiátrica... se você pensar em 29 moradores, eu precisaria só de cinco residências terapêuticas. Isso é um número muito pequeno pra ser um marco histórico, né, na cidade do Rio de Janeiro o primeiro hospital psiquiátrico dos três Institutos a fechar a porta pra internação. Isso não é qualquer coisa, isso é algo inédito aqui no... no... falando da... da parte pública, né, esse processo de desconstrução na cidade do Rio de Janeiro. E essa proposta é do parque também, Nise da Silveira. (Entrevista: Diretora IMNS)”

“Hoje acordei e fui abrir meu Facebook, e recebi essa mensagem do Instituto Municipal Nise da Silveira, 28/02/2021:

“O processo de desconstrução hospitalar de uma instituição centenária passa por muitos desafios. As transformações, reformulações, aberturas e fechamentos, têm

como norte a superação de um modelo asilar e a construção de um novo lugar social para a experiência da loucura.

Uma obra, nunca é só uma obra. Ela tem um horizonte maior que dialoga com a sustentação dessa transformação.

Recentemente, foi concluída a reforma de adequação do espaço da antiga cozinha da unidade, há tempos desativada, para sediar a transposição do Arquivo Central. O arquivo situava-se no prédio do Centro Comunitário, que por ser um edifício muito antigo, contava com inúmeros problemas de acesso e conservação predial, deixando em risco uma vasta documentação.

A mudança demandou um rigoroso planejamento e dedicação da equipe, a fim de garantir a transposição segura de 200 mil prontuários médicos que datam de 1949 até os dias atuais, além da nova organização e catalogação de todo material.

O Instituto Municipal Nise da Silveira reitera seu compromisso com a preservação do patrimônio, garantindo a conservação apropriada desses documentos, facilitando o trabalho, o acesso e a produção de conhecimento e reflexões no campo da saúde mental.

O investimento na história e na memória, através da preservação dos acervos documentais arquivísticos, tem uma relevância fundamental para a sociedade, não apenas por registrar o passado, mas por construir o futuro.

Agradecemos a toda equipe que se dedicou a esse trabalho durante a pandemia, tomando todos os cuidados necessários para concluir com êxito a empreitada!” (Diário de Campo: 28/02/2021)



Foto 4: Novo Arquivo Central.

Fonte: Fotos publicadas no Facebook do IMNS dia 26/02/2021.

Em 2014, ocorre mais uma reestruturação no IMNS, foi nomeada uma nova diretora e com isso surge a necessidade de implementar uma nova estrutura organizacional. Neste momento, o NAIC foi criado com o objetivo de articular e intervir nos dispositivos culturais do IMNS. Um depoimento de um colaborador do Centro de Convivência Trilhos do Engenho reflete muito a necessidade da criação deste núcleo:

“... Eu acho que é de extrema importância, e eu foco nessa sensibilidade de você acolher a fala desses profissionais, pois trabalhar com saúde mental não é fácil. E a partir das suas práticas, seja ela qual for, você potencializar momento de autonomia, de desenvolvimento do qual o usuário possa ter uma vida mais saudável, menos adoecida. Como eu posso explicar? O adoecimento gera uma lembrança que não é esquecida facilmente pelos usuários. Então, eles carregam traumas enormes, e os instrumentos culturais que o Instituto tem, eles podem florescer dentro de cada usuário de saúde mental um sonho, que durante muito tempo o adoecimento mental o fez esquecer, como se fosse um pesadelo. Os dispositivos de artes e cultura do Instituto podem ser um sonho bom nesse pesadelo do adoecimento mental, sabe? E eu acho que você pode relatar esses sonhos que não são contados no dia a dia. (Entrevista: colaborador do Trilhos)”

Para compreender a estrutura organizacional atual do IMNS, elaborou-se um organograma com base na triangulação de dados secundários com as entrevistas dos profissionais do Instituto. Após a elaboração, foi feita a validação com a atual diretora do IMNS.

#### 4.1.2 Organograma da Estrutura Atual do IMNS

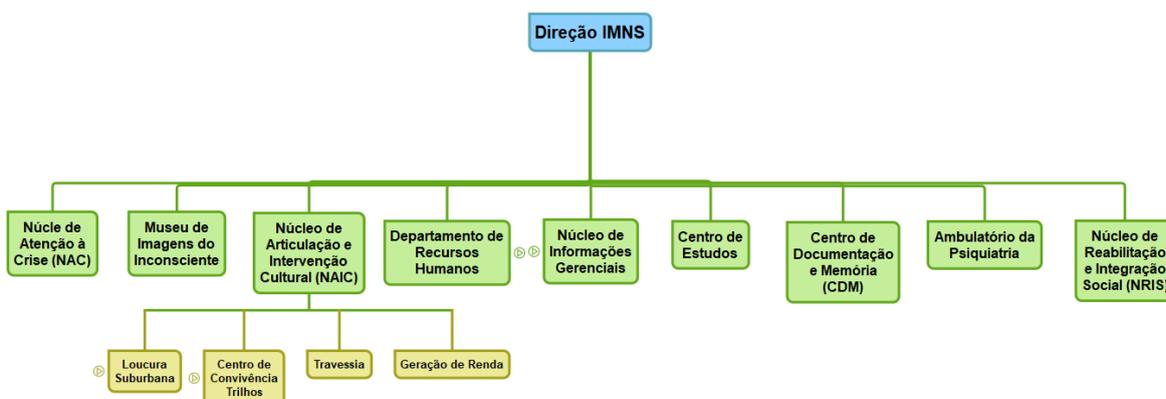


Figura 4: Organograma do IMNS.

Fonte: Elaborada pela autora

O atual organograma do IMNS é composto de nove departamentos que estão subordinados a direção, que são: (1) Núcleo de Atenção a Crise (NAC), tem como função o acolhimento à crise de pacientes agudos e de média/longa permanência em processo de desinstitucionalização; (2) Museu de Imagens do Inconsciente, atua por meio dos ateliês de arte da Seção de Terapia Ocupacional, além de ser um espaço que reúne e preserva as obras criadas, funciona também como um centro de pesquisas; (3) Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural (NAIC), promove facilitação, articulação e investimento nas ações culturais; (4) Departamento de Recursos Humanos, responsável por todos os processos relacionados a gestão de pessoas; (5) Núcleo de Informações Gerenciais, faz a análise de dados e gera relatórios para direção, além de dar suporte técnico para as demais áreas; (6) Centro de Estudos, responsável pelo acompanhamento e pela aprovação de todas as pesquisas acadêmicas do Instituto; (7) Centro de Documentação e Memória (CDM), suas atividades são voltadas para a preservação e manutenção dos acervos históricos da psiquiatria e da loucura no Brasil; (8) Ambulatório de Psiquiatria, atua no atendimento ambulatorial dos usuários de saúde mental internados e também para os pacientes que estão em tratamento; (9) Núcleo de Reabilitação e Integração Social (NRIS), tem caráter assistencial para reabilitação e integração social dos usuários de saúde mental de média/longa permanência.

Após o mapeamento do organograma e a elaboração do marco teórico, iniciei a fase Investigação Ação.

## **4.2**

### **Aproximação com o campo**

Para verificar a possibilidade de adotar a Pesquisa-Ação como método desse estudo, optei por fazer uma pesquisa exploratória antes de iniciar o campo. Nesta pesquisa exploratória, verifiquei a viabilidade de utilizar essa proposta metodológica, que se constitui, enquanto objeto formal, em tripla sequência: (1) Investigação-ação; (2) Tematização; e (3) Programação – ação. (PINTO, DUQUE-ARRAZOLA E THOLLENT, 2014). Segundo Duque-Arrazola et al (2014), cada etapa é dividida em momentos e esses momentos são divididos em fases e passos, conforme Figura 5 abaixo.

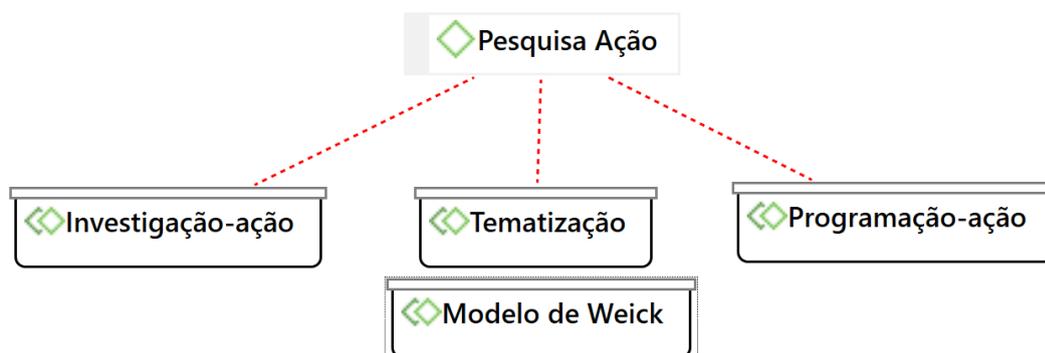


Figura 5: Estrutura Analítica da Pesquisa-ação.  
Fonte: Elaborada pela autora

Antes de iniciar a análise desta fase – Aproximação da Área – achei relevante apresentar como conheci o IMNS.

Iniciei o doutorado em 2017, o tema do meu projeto de tese era Gestão da Mudança e já tinha negociado com uma empresa líder de mercado para fazer minha tese, a empresa concordou, mas em pouco tempo percebi que os processos de aprovação para publicação de artigos eram muito difíceis, demoravam meses, fiquei muito preocupada com o prazo da tese e decidir mudar de objeto. Nessa mesma época, lecionava em duas instituições de ensino PUC-Rio e ESPM Rio. Em julho 2017, o corpo docente da ESPM Rio resolveu fazer um projeto social com os estudantes do quinto período. A professora Carolina Ficheira fez contato com Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) e a diretora do Instituto concordou em fazer parte deste projeto integrado.

Logo na primeira semana de agosto de 2017, a diretora do IMNS foi apresentar para os estudantes e docentes a estrutura organizacional e os seus grandes desafios. Após esta reunião, eu me apresentei para a direção do Instituto e começamos a firmar uma importante parceria. O projeto integrado foi um sucesso e, em dezembro de 2017, conseguimos um parceiro para investir recursos financeiros em um dispositivo, Travessia, mas infelizmente por problemas de gestão esse aporte financeiro não conseguiu ser transferido para o dispositivo. Durante esse período, eu senti que minha pesquisa deveria ser feita neste Instituto, pensei que poderia contribuir na área de gestão.

Após a entrega final do projeto integrado, entrei em contato com a coordenadora do Núcleo de Articulações e Intervenções Culturais (NAIC) e sinalizei a vontade de fazer minha tese de doutorado no IMNS. A coordenadora da NAIC me orientou que procurasse a coordenadora do Centro de Pesquisa do IMNS. Refiz meu projeto e agendei uma reunião com a responsável pela Centro de Pesquisa, em abril de 2018. Alguns reagendamentos aconteceram por parte do IMNS, finalmente eu fiz minha primeira reunião. Nesse encontro, apresentei pela primeira vez o Projeto de Pesquisa para o IMNS. Recebi todas as orientações para que o projeto fosse submetido a aprovação do Comitê do Centro de Pesquisa do Instituto, que foram: (1) rever a pergunta de pesquisa, o Centro de Pesquisa sugeriu pesquisar um departamento do IMNS, (2) submeter o projeto para aprovação no Comitê Pesquisa do IMNS, (3) submeter o projeto para aprovação no Comitê de Ética da PUC-Rio, (4) submeter o projeto para aprovação da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro por meio da Plataforma Brasil.

Saí da reunião na certeza que precisava entender o campo que iria atuar para repensar meu problema de pesquisa, mas antes precisava entender melhor a estrutura organizacional do IMNS. Elaborei um quadro resumo de todas as fases desta etapa, Quadro 11.

Apresentação do Briefing		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p><b>A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ago/17 - IMNS em parceria com ESPM-Rio desenvolveu 5 projetos para captação de recursos;</li> <li>Ago/17 - Érika, diretora do IMNS, apresentou os institutos para os estudantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC, Bloco Loucura Suburbana, Trilhos, Travessia e Museu da Imagem e do Inconsciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os estudantes agendaram uma visita técnica no IMNS.</li> </ul>
Elaboração do Diagnóstico		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p><b>B</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Set /17 - a autora e os estudantes fizeram uma visita técnica no instituto;</li> <li>Set/17 e Out/17 - a autora e os estudantes fizeram um diagnóstico das principais necessidades e priorizaram apenas 5;</li> <li>A Prof.ª Carolina Ficheira da ESPM encaminhou o diagnóstico para IMNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC, Bloco Loucura Suburbana, Trilhos, Travessia e Museu da Imagem e do Inconsciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O IMNS recebeu o diagnóstico e concordou com a priorização dos projetos.</li> </ul>
Apresentação dos Projetos para Investidores		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p><b>C</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os estudantes apresentaram os projetos para 10 possíveis investidores. A diretora do IMNS estava presente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC, Bloco Loucura Suburbana, Trilhos, Travessia e Museu da Imagem e do Inconsciente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O resultado de evento é que uma grande empresa no segmento de telecomunicações decidiu investir em um dos projetos.</li> </ul>
Aproximação da Autora com o Campo da Pesquisa		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p><b>D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Após esse evento, a autora entrou em contato com a coordenadora do NAIC e sinalizou a vontade de fazer sua tese de doutorado no IMNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesquisadora foi orientada a procurar a coordenadora do Centro de Pesquisa do IMNS.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Em abril de 2018, a pesquisadora fez sua primeira reunião com a responsável pela Centro de Pesquisa, nesse encontro foi o dia da primeira apresentação do Projeto de Pesquisa da tese para o IMNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Pesquisa IMNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Submeter o projeto para aprovação no Comitê Pesquisa do IMNS;</li> </ul>

Quadro 11: Resumo da Etapa 0 – Aproximação do Campo (Pesquisa Exploratória).

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Etapa 1 – Investigação Ação

Para revisar a pergunta de pesquisa, senti a necessidade de um maior conhecimento do campo. Para que isso acontecesse, iniciei a primeira etapa da Pesquisa-ação que é a Investigação-ação.

Durante o ano 2018, procurei aprofundar meus estudos na luta manicomial e na Reforma Psiquiátrica brasileira. Além disso, busquei informações sobre a história do IMNS e da Dra. Nise da Silveira e o posicionamento sobre o tema desconstrução asilar do IMNS.

Nesta etapa, adotei quatro fases, que são: (1) elaboração de um marco teórico comum a respeito da história e memória do IMNS e seu posicionamento sobre desconstrução asilar, (2) seleção de uma área estratégica, (3) aproximação com a área, (4) investigação participante.

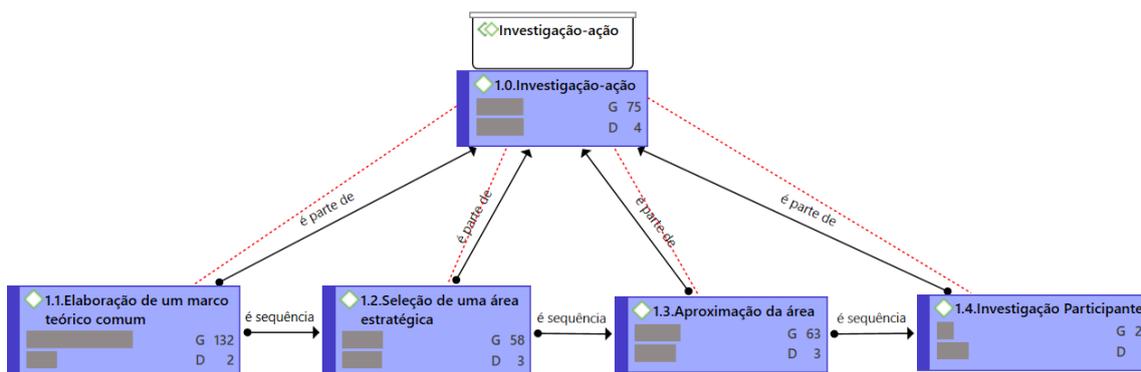


Figura 6: Estrutura Analítica da etapa de Investigação-ação.  
Fonte: Elaborada pela autora por meio do Atlas Ti.

Para cada fase consegui coletar vários documentos (atas das reuniões, memorandos, vídeos, fotos, artigos) e já iniciei meu trabalho como colaboradora no NAIC. Na Figura 6, apresento a quantidade de citações que foram analisadas por fase, que são: (1) elaboração de um marco teórico comum, 132 citações; (2) seleção de uma área estratégica, 58 citações; (3) aproximação da área, 63 citações; e (4) investigação participante, 20 citações.

A primeira fase da pesquisa foi a elaboração de um marco teórico, que teve três momentos distintos e paralelos: (1) coletei informações documentais e

bibliográficas que estavam disponíveis, (2) sistematizei as informações existentes com ajuda do ATLAS.ti, (3) comecei a redigir um marco teórico e algumas suposições interpretativistas preliminares, conforme Quadro 12.

Para delimitar o departamento, juntar as informações disponíveis e sistematizar as informações existentes, iniciei a investigação do campo com uma pesquisa bibliográfica e documental sobre a História e Memória do Instituto Nise da Silveira, e chegou ao seguinte resultado, conforme Quadro 12: <b>Pesquisa documental e bibliográfica</b>	<b>Artigos e documentos</b>
Pesquisa Web of Science	nenhum artigo TÓPICO:(nise da silveira)
Pesquisa Portal CAPES	8 artigos
Pesquisa Acervo do Instituto:	Coleção Arte e Saúde Mental/ Documentários do Instituto/ Filme Nise/ livros escritos pela Nise/ Museu de Imagens do Inconsciente acervo de cerca de 350 mil obras entre pinturas desenhos, modelagens, xilogravuras. (13 livros, 16 textos e periódicos, 16 revistas e catálogos, 19 documentários - último 2014 – Estrela de Oito Pontas, direção Fernando Diniz e 4 vídeos)

Quadro 12: Pesquisa Bibliográfica e Documental da História e Memória do IMNS.

Fonte: Elaborado pela autora

Além dessas pesquisas, em novembro de 2019 participei do Seminário Memórias da Loucura 2: dos muros e grades à ocupação da cidade, no IMNS. Nos simpósios temáticos, conheci vários autores dos artigos mais citados sobre o tema da Reforma Psiquiátrica do Brasil, tive contato com usuários de saúde mental do Instituto que tiveram a oportunidade de participar das discussões. Ouvindo um paciente no seminário, tive a inspiração do atual problema de pesquisa.

Eu estava sentada aguardando a apresentação dos artigos, quando o Wellington, usuários de saúde mental, sentou-se ao meu lado, começamos a conversar sobre as atividades que ele participava no IMNS. Ele participa do Trilhos e também toca na bateria do bloco Loucura Suburbana. Ele precisou sair para participar da oficina de música e me apresentou para Alan, também cliente do Instituto... Notei a ativa participação do Alan durante toda a apresentação... No final, ele fez um discurso emocionante sobre a luta manicomial e o processo de desconstrução asilar por meio da cultura. Saí do encontro e consegui formular a minha pergunta de pesquisa... Nunca vivenciei um seminário onde a participação fosse tão intensa. (Diário de Campo – 21/11/2019).

Com base nessas pesquisas e no seminário citado acima, identifiquei, sistematizei e confrontei artigos e documentos da história e memória do IMNS, possibilitando redigir um capítulo sobre esses temas e repensar em um novo problema de pesquisa.

Após a primeira fase da etapa de Investigação-ação, percebi que precisava escolher apenas um departamento para pesquisar como tinha sido orientada pelo Centro de Pesquisas. Sendo assim, iniciei a seleção de uma área estratégica, conclui que a melhor área a ser estudada seria o NAIC, pois foi a área que desde setembro de 2017 construiu um forte vínculo.

A fase de seleção teve alguns passos: (1) elaborar um esquema para a coleta e dados, (2) análise da informação existente sobre a área, (3) buscar os contatos dos atores envolvidos, (4) reconhecimento da área.

Entrei no NAIC como pesquisadora, mas também como voluntária na área administrativa e financeira em dezembro de 2019. Como voluntária passei a ser convidada para participar das reuniões de departamento, também tive a possibilidade de propor soluções nas rotinas diárias. Introduzi os métodos etnográficos e observação participante no campo de pesquisa. As informações e o reconhecimento sobre a área e os contatos dos atores envolvidos foram sendo adquiridos a cada término das reuniões e no cotidiano vivenciado no NAIC. Fui convidada pela coordenadora do NAIC para trabalhar no núcleo apoiando a atividade de captação de recursos financeiros. Além das atividades como colaboradora, iniciei uma investigação mais profunda sobre a história, memória e práticas organizativas do núcleo.

#### 4.3.1

#### **NAIC: história, memória e práticas organizativas**

*“...Concordamos que, nesse percurso de trabalho desinstitucionalização significa enfrentar todos os significados que a cultura manicomial criou na nossa cidade e a estratégia de desmontagem deste amparo requer ações diretas nos hospícios”. (Carvalho, Fagundes, Frota, 2004, p.3)*

Em 2015, nasceu o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC). O NAIC não é um núcleo de caráter assistencial, diferente do NAC e NRIS. Este núcleo foi criado com a proposta de facilitação, articulação e investimento nas ações culturais, na ocupação da cidade e de espaços na sociedade

inacessíveis à loucura, como parques, teatros, exposições e museus. A formalização deste núcleo buscou garantir institucionalidade, sustentabilidade e solidez dos projetos a longo prazo, tendo em vista o alinhamento com o processo de desconstrução asilar.

Existem quatro dispositivos ligados ao NAIC, que são: (1) Ponto de Cultura Loucura Suburbana: Engenho, Arte e Folia, exercer um trabalho de integração entre a comunidade do bairro do Engenho de Dentro e os usuários de saúde mental, além de proporcionar todo ano o desfile do bloco Loucura Suburbana que completou 20 anos; (2) Centro de Convivência e Cultura Trilhos do Engenho, desde 2013 atua na ocupação dos espaços públicos da cidade, tendo um forte papel de inclusão social e cultural para os usuários de saúde mental; (3) Espaço Travessia, promovendo oficinas de arte, peças teatrais, espetáculos de dança e música, e várias outras atividades artísticas; (4) Casa de Cultura Nordestina, nasceu em 2019 com a proposta de abrigar iniciativas na área de Geração de Renda por meio dos produtos artesanais produzidos pelos usuários de saúde mental, tem como marca a origem nordestina da Dra. Nise da Silveira.

Todos os dispositivos que estão vinculados atualmente ao NAIC já funcionavam antes da criação desse núcleo, com exceção da Casa de Cultura Nordestina. Estes serviços já funcionavam de forma independente, e com diferentes modelos de gestão, os coordenadores sempre tiveram total autonomia para a execução das atividades.

Conheci a Casa de Cultura Nordestina no dia 16 de janeiro de 2020, eu e a coordenadora do NAIC fizemos uma reunião para falarmos sobre o projeto e depois fui conhecer o espaço onde estava sendo reformado para abrigar a Casa de Cultura Nordestina.

#### Reunião com Gabriela\_Coordenadora NAIC

Cheguei no horário marcado, e a Gabriela chegou junto comigo.

Ela me falou que faz parte de Academia Brasileira de Cordel, a Nise era nordestina e ela fez um poema que foi premiado em Sergipe falando sobre a Loucura, fala das angústias de viver no manicômio e depois ter alta e como voltar para a sociedade.

Do hospício a cidade. como ressignificar a minha nova vida. Ela ganhou uma premiação.

Com a entrada do Crivella, a Érika estava muito preocupada com a ocupação de Comunidade Terapêutica que é um tratamento muito voltado para a igreja e a religião.

Gabriela começou trabalhando no Centro de Convivência e logo depois foi convidada pela Luciana a trabalhar no NAIC.

Ela aceitou ir para o NAIC e pensou em abrir uma biblioteca só de cordéis e desdobrar em oficinas, a Érika adorou a ideia e ofereceu uma casa para esse projeto, para uma Casa de Cultura Nordestina. A Gabriela tentou uma parceria com a Academia de Cordel e eles ofereceram 1000 cordéis, ela também pensou em um projeto de geração de renda. Fazer a confecção de canecas, blusas, ..., a Gabriela doou os equipamentos para *silk* das canecas. Ela iniciou esse projeto de geração de renda. Levou a proposta para o Loucura e apresentou o projeto, aproveitar os desenhos das oficinas para colocar nas canecas, copos, camisas, chinelos. Orçou e analisou os custos e valia super a pena, mas a Ariadne não quis. Gabriela falou com Marcelo, que é o coordenador do Travessia, ele gostou da ideia, mas propôs de fazer contato com artistas plásticos para fazer, mas a proposta não era essa, os desenhos deveriam ser feitos pelos usuários de saúde mental para gerar renda para eles.

Ela resolveu fazer sozinha, sem apoio dos dispositivos, começou a reformar a casa, teve apoio de vários empresários locais e ajuda dos usuários de saúde mental. Ela começou a receber encomendas das canecas, com essa receita conseguiu pagar toda a reforma da casa. A casa ficou linda. Fui visitar a casa com a Gabi. Quando cheguei lá na casa, o espaço estava sendo ainda reformado, conheci um artista incrível, Edson, que faz lindas bolsas, depois comprei uma bolsa dele. A Monica chegou e se ofereceu de limpar a casa, também usuária de saúde mental. Quando estava lá um usuário me ofereceu cafezinho, ele mora no Nise.

Paramos para almoçar, pois tínhamos reunião à tarde. Eu sugeri um plano de divulgação dos objetos que geram a renda. Uma das ideias é fazer uma feira e abrir para a comunidade. A Gabi é psicóloga, mas fez vários cursos de Marketing.

Depois do almoço, Gabi me levou para fazer um tour no Nise, conheci os espaços dos dispositivos e também o Museu de Imagens. Quando estava indo para lá, conheci Sr. Milton, jornalista e paciente da Nise, fiquei muito emocionada. Ele já era um senhor, sobrevivia do seu trabalho como jornalista e ia todos os dias fazer as oficinas no Museu.

O Travessia perdeu os espaços, pois o prédio estava com perigo de desabamento. A Érika também ofereceu a casa do lado da geração de renda. O Travessia começou a reformar a casa ao lado em parceria com uma escola. Tem um galpão desativado, que precisa ser reformado e precisa de parceria. Também tem um espaço do Museu da Loucura que também precisa de reforma.

Comecei a buscar parcerias para essas reformas, consegui um contato, o empresário agendou uma reunião no dia 30/03/2020, mas infelizmente foi cancelada em função da pandemia.” (Diário de Campo – 16/01/2020)

A direção do IMNS diagnosticou que as ações de cultura seriam estratégicas no processo de desconstrução asilar, surgindo a necessidade da

criação do NAIC com objetivo de institucionalizar e captar recursos financeiras para essas ações culturais. Segundo Albrecht e Oliveira (2019, p. 117),

“...As experiências que a arte e cultura, que há anos já vinham efetivando essa direção e demonstrando sua força, são então institucionalmente afirmadas como estratégias para o processo de desconstrução... mobilizou então a criação de um Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais”. (Albrecht, Oliveira, 2019, p.117)

Segundo Barros (2000), a arte e a cultura possuem a capacidade de deslocar as coisas dos seus lugares, ou criar “não-lugares”. Para Albrecht e Oliveira (2019) a arte tem a possibilidade de instituir “outros lugares” para a loucura. A arte e a cultura passam a serem catalisadores para a criação de possibilidades da integração dos usuários de saúde mental com a sociedade. Participando do Seminário “Memórias da Loucura” no IMNS, registrei no meu diário de campo as falas de alguns palestrantes de outras instituições que fortalecem esta perspectiva das autoras citadas acima a respeito da arte e da cultura na vida pessoal e profissional dos usuários de saúde mental:

Eles estavam falando sobre Estela, é uma memória viva. Memória da Loucura em um país como o nosso que é muito difícil de lidar com memória.

Em 1980, Colônia Juliana Moreira, convidou uma artista plástica para trabalhar com os usuários de saúde mental. Os usuários de saúde mental fizeram uma exposição e colocaram as falas de Estela. Em 2017, outra exposição de Carla Gualhardi trouxe as falas de Estela no MAR do RJ.

Depoimento de uma atriz, ela iniciou uma pesquisa, Lugar de Cabeça Lugar de Corpo, aconteceu no Espaço Travessia. Esse trabalho recolher relatos de usuários de saúde mental dentro das dependências do IMNS. No final da apresentação, eles abriam espaço para discussão falar sobre a luta antimanicomial. Existia uma grande proximidade com o público. Depois de algum tempo, tive uma necessidade de levar esse tema, saúde mental, para fora do manicômio. Depois que trabalhamos com saúde mental, não conseguimos mais não olhar e debater sobre esse tema.

No início do ano 2020, criaram o espetáculo teatral, mas veio a pandemia. Com o isolamento social, nós decidimos continuar o nosso projeto, pesquisa dos textos da Maura Lopes Cansado. Maura publicou diversos livros e passou por várias vezes nas instituições psiquiátricas. A obra dela veio bem a calhar, no momento que ela se encontrava confinada. A pesquisadora se identificou com a Maura. Ela percebeu que agora as pessoas estão abertas a falar sobre a saúde mental. Os artistas levaram um baque de não ter público. Vários artistas começaram se reinventar no on-line, eles criaram o projeto Trajetórias, fazem o paralelo do isolamento social entre momentos de crises internos e externos (ex.: guerra, pandemia). Eles fizeram alguns curta metragens. A divulgação do trabalho foi feita on-line, e estamos presente de alguma forma. Que a gente entende que a arte é uma busca pela cura. "A pessoa não adoce sozinha e sim pelo mundo. "Onde está o lugar da arte? A pandemia deixou claro que o isolamento é um desrespeito com todos." (Diário de Campo – 14/12/2020 – Relato de uma palestrante)

O NAIC marca sua trajetória de seis anos apresentando muitos desafios, principalmente na construção de um projeto coletivo buscando a integração e consolidação das ações culturais no IMNS para transpor muros e grades e uma maior articulação com a cidade.

Pode-se dividir os desafios e as oportunidades do NAIC em dois eixos. Um “para dentro” que busca promover a articulação e integração dos dispositivos vinculados ao núcleo por meio da captação de recursos e a divulgação das ações culturais, bem como a inclusão e participação dos usuários de saúde mental e profissionais do Instituto nestas ações. Outro eixo é o “para fora”, visando potencializar a integração do Instituto com o território, envolvendo os moradores do bairro e outros setores.

O NAIC vem enfrentando grandes resistências ao seu projeto nos dois eixos, interno e externo. Dessa forma, resolvi escolher o eixo interno para fazer a minha pesquisa. No primeiro momento, iria analisar três dispositivos, que eram: Ponto de Cultura Loucura Suburbana, Espaço Travessia e Centro de Convivência Trilhos do Engenho, mas em função da pandemia ocasionada pela COVID-19, só consegui analisar Ponto de Cultura Loucura Suburbana e Centro de Convivência Trilhos do Engenho, pois a partir do dia 13/03/2020 as atividades presenciais ligadas ao NAIC ficaram suspensas. Uma fala que me chamou atenção em uma das entrevistas em relação a aspectos simbólicos da resistência do eixo interno foi:

“Eu acho que o NAIC depende mais das pessoas que estão no NAIC, do que da instituição. Entendeu? O NAIC não existe institucionalmente. Ele foi criado pela Érika (diretora do IMNS) pra tentar amarrar esses dispositivos... amarrar... amarrar no bom sentido tá? Unir. Inclusive o nome do NAIC era horrível. Era Núcleo de Intervenção Cultural. Você pensa intervenção, você pensa numa ditadura, né? Era um nome bem infeliz, inclusive. Que eu critiquei muito na época, também. E agora é integração. Integração já é mais interessante.” (Entrevistado 1)

#### 4.3.2

#### **Aproximação dos dispositivos vinculados ao NAIC**

A aproximação da área começou a acontecer no final de 2019, passei a frequentar o Instituto como colaboradora indo duas vezes por semana, e a cada reunião fui fazendo vínculo e contato com os coordenadores do NAIC. Fui apresentada para todos os coordenadores no dia 20 de dezembro de 2019. Esta

reunião de coordenação é feita uma vez por mês, onde todos os gestores são convidados a participar. Nesse encontro apresentei o Projeto de Tese. Todos os gestores deram um retorno muito positivo e se colocaram à disposição para colaborar com a pesquisa.

“Na reunião do dia 20/12/19, tive a oportunidade de apresentar o meu Projeto de Tese para todos e eles deram muitas contribuições e se colocaram à disposição para colaborar com a pesquisa. Percebi que a coordenadora do Bloco Loucura Suburbana não estava presente na reunião e não comunicou o motivo da ausência. Depois da reunião, na hora do almoço conheci a Miriam, usuária de saúde mental. Ela me ofereceu um lindo cordão.” (Diário de Campo – 20/12/2019).



Foto 5: Objeto de artesanato produzido por uma usuária de serviços de saúde mental.  
Fonte: Autoria da pesquisadora.

Após a reunião, fui fazer uma visita no Centro de Convivência e foi presenteada com uma revista pela coordenadora do Trilhos, os pacientes tinham acabado de finalizar, Revista Fanzini. Fiquei muito emocionada e encantada com a produção, e na contracapa tinha uma poesia de um paciente que fala sobre a vida.

#### A VIDA

(autor: Daniel Lethere)

“A vida é como uma bússola  
Em que existem várias direções  
Você é seu próprio comandante  
Qual caminho devo seguir?  
Inúmeros caminhos, inúmeras possibilidades  
São tantas coisas, tantos problemas  
Tantas tarefas, tantas atividades  
Ó minha alma, por que estás inquieta?  
E por que te perturbas dentro de mim?  
Espera em Deus, pois ainda o louvarei  
Vida, se eu não controlar, você me confunde  
Mas ao mesmo tempo, você me ensina a  
Viver melhor com os meus desafios.”

Além das reuniões de coordenação, comecei a participar das atividades de produção e das reuniões do Ponto de Cultura Loucura Suburbana e do Centro de Convivência Trilhos do Engenho. A partir desses contatos, fiz a seleção de grupos estratégicos para a investigação, que são: (1) os coordenadores de área, (2) colaboradores do NAIC, (3) pessoas da comunidade do Engenho de Dentro que participam ativamente das atividades do núcleo, (4) e a coordenadora do Centro de Pesquisa.

Com a aproximação da área, iniciei a Fase Investigação Participante nos dispositivos Loucura Suburbana e Trilhos, mas tive a necessidade de elaborar códigos e categorias para a investigação. As categorias e códigos criados facilitaram a análise dos dados. Comecei a participar ativamente das reuniões de produção do Bloco Loucura Suburbana. Foi o primeiro dispositivo estudado, pois acontece uma vez ao ano, no Carnaval. O Bloco Loucura Suburbana saiu pelas ruas do Engenho de Dentro, Rio de Janeiro, no dia 20/02/2020, às 16hs. Participei da pré-produção, produção e do dia do desfile. No mês de janeiro de 2020, as reuniões foram agendadas semanalmente e teve a participação de profissionais da saúde IMNS, usuários da rede de serviços públicos de saúde mental do Instituto, sociedade em geral, criando um espaço de cidadania. São 20 anos de um projeto que constitui um campo alternativo das estruturas manicomiais por meio de atividades culturais, educativas e de geração de trabalho e renda.

Além de acompanhar esse a produção do Bloco Loucura Suburbana, fui convidada a participar das reuniões do Centro de Convivência – Trilhos e dos encontros para falar sobre um novo projeto no IMNS, que era a elaboração da concepção de um museu da loucura.

Todos os encontros e reuniões foram registrados no bloco de campo e gravados para posterior análise de dados. Tive a oportunidade de filmar o dia da escolha do samba e o desfile do Loucura Suburbana. No dia do desfile, consegui entrevistar seis pessoas (moradores do Engenho de Dentro e turistas) que estavam esperando o bloco sair na porta do IMNS.

Para facilitar a análise dos dados na próxima etapa de Tematização, optei por dividir a pesquisa em dois dispositivos, que são: (1) Ponto de Cultura Loucura Suburbana, aprofundar no Bloco Loucura Suburbana; e (2) Centro de Convivência Trilhos do Engenho, destacando a produção do Programa Espaço da Diferença

que é apresentado na Rádio Revolução FM 105,5. Elaborei quatro quadros resumindo esta etapa de Investigação-Ação, Quadros 13, 14, 15 e 16.

Elaboração de um marco teórico comum - Delimitar o departamento e juntar as informações disponíveis		
Atividades de Campo	Marco Teórico	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abr/18 - informações documentais e bibliográfica</li> <li>Nov/19 - Seminário Memórias da Loucura 2: dos muros e grades à ocupação da cidade, no IMNS</li> <li>Dez/ 2019 – elaboração do organograma IMNS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>História e Memória do Instituto Nise da Silveira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pesquisa <i>Web of Science</i> - nenhum artigo</li> <li>Pesquisa Portal CAPES - 8 artigos;</li> <li>Pesquisa Acervo do Instituto;</li> <li>Conversando com um paciente no seminário, a autora teve a inspiração do atual problema de pesquisa;</li> <li>Validei com a direção do IMNS o organograma.</li> </ul>
Elaboração de um marco teórico comum - Redigir um marco teórico e suposições interpretativistas preliminares		
Atividades de Campo	Marco Teórico	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jun/18 - sistematizou as informações existentes com ajuda do ATLAS.ti;</li> <li>Ago/18 - redigir um marco teórico e algumas suposições interpretativistas preliminares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>História e Memória do Instituto Nise da Silveira</li> <li><i>Sensemaking e Organizing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborou tópicos da tese que abordam : História do Instituto Nise da Silveira, história da Dra. Nise da Silveira e a desconstrução asilar no IMNS.;</li> <li>Foram elaboradas 8 proposições preliminares com base no Modelo de Weick.</li> </ul>

Quadro 13: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase A elaboração de um marco teórico comum.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Seleção de uma área estratégica - Análise da informação existente sobre a área		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nov e Dez/18 - a autora percebeu que precisava escolher apenas um departamento para pesquisar como tinha sido orientada pelo Centro de Pesquisas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seleção de uma área estratégica, concluiu que a melhor área a ser estudada seria o NAIC, pois foi a área que desde setembro de 2017 o vínculo aconteceu entre instituto e a autora da pesquisa;</li> </ul>
Seleção de uma área estratégica - Reconhecimento da área		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nov e Dez/18 - a autora fez quatro reuniões e visitas técnicas com a psicóloga do NAIC;</li> <li>Nov e Dez/18 - foi apresentada para os coordenadores dos dispositivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A autora teve a chance de conhecer o projeto do NAIC de geração de renda para os pacientes do IMNS.</li> </ul>

Quadro 14: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase B seleção de uma área estratégica.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Aproximação da área - Contato com os gestores			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abr/19 - a autora apresentou o projeto de tese para a Paula Barros, diretora do Centro de Pesquisa IMNS, foram dois encontros;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Pesquisa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rever a pergunta de pesquisa, o Centro de Pesquisa sugeriu pesquisar um departamento do IMNS,</li> <li>• submeter o projeto para aprovação no Comitê Pesquisa do IMNS,</li> <li>• submeter o projeto para aprovação no Comitê de ética da PUC-Rio,</li> </ul>
Aproximação da área - Participação nas atividades produtivas			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nov/19 - a autora começou a frequentar o NAIC duas vezes por semana;</li> <li>• A primeira reunião que a pesquisadora foi apresentada para todos os coordenadores foi no dia 20 de dezembro de 2019, todos os meses temos uma reunião por mês;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas reuniões mensais do NAIC, a diretora IMNS e os coordenadores dos dispositivos apresentam suas atividades e os resultados do mês;</li> <li>• Na reunião do dia 20/12/19, tive a oportunidade de apresentar o meu Projeto de Tese para todos e eles deram muitas contribuições e se colocaram à disposição para colaborar com a pesquisa.</li> <li>• Percebi que em todas as reuniões a coordenadora do Bloco Loucura Suburbana não vai a reunião e não comunica o motivo da ausência.</li> </ul>
Aproximação da área - Identificação de grupos			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dez/19 - Visita ao Centro de Convivência - TRILHOS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Convivência Trilhos do Engenho de Dentro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após a reunião, a pesquisadora foi fazer uma visita no Centro de Convivência e foi presenteada com uma revista que os pacientes tinham acabado de finalizar, Revista Fanzini.</li> </ul>
Aproximação da área - Seleção de grupos estratégicos para a investigação			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dez/ 19 - Além das reuniões de coordenação, a autora começou a participar das atividades de produção. A partir desses contatos, iniciou uma seleção de grupos estratégicos para a investigação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NAIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os coordenadores de área,</li> <li>• colaboradores do NAIC,</li> <li>• pessoas da comunidade do Engenho de Dentro que participam ativamente das atividades do núcleo,</li> <li>• o comitê do Centro de Pesquisa.</li> </ul>

Quadro 15: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase C aproximação da área  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Investigação Participante- Elaboração dos códigos de investigação		
Atividades de Campo	Modelo Analítico	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nov/19 - a autora iniciou a fase investigação participante, mas teve a necessidade de elaborar códigos e categorias para a investigação. As categorias e códigos criados facilitaram a análise dos dados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modelo Weick <i>Organizing</i> e todos os dispositivos do IMNS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudança ecológica;</li> <li>Registro de Ambiguidade;</li> <li>Processo de Criação;</li> <li>Regras da reunião;</li> <li>Processo de Seleção;</li> <li>Processo de Retenção;</li> <li>Escolha de ciclos;</li> <li>Afastamento da Ambiguidade.</li> </ul>
Investigação Participante- Realização de Reuniões e Círculos de Pesquisa		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dez/19 - participar ativamente das reuniões de produção do Bloco Loucura Suburbana;</li> <li>Jul/20 - participar todas as terças-feiras da reunião de equipe do Trilhos. Além disso, acompanhava a reunião de pauta da Rádio Revolução. Toda semana participa do Trilhando, passeios culturais on-line semanais às terças-feiras; Todos os encontros e reuniões foram registrados no bloco de campo e gravados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Carnavalesco Loucura Suburbana e Centro de Convivência Trilhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Bloco Loucura Suburbana saiu pelas ruas do Engenho de Dentro, Rio de Janeiro, no dia 20/02/2020, às 16hs. A pesquisadora participou da pré-produção, produção e do dia do desfile;</li> <li>Participou ao vivo da Rádio Revolução como entrevistada para abordar o tema Educação em época de pandemia;</li> <li>Fez três entrevistas, que são: psicóloga do NAIC, coordenadora do Trilhos e diretora do IMNS;</li> <li>A autora teve a oportunidade de filmar o dia da escolha do samba e o desfile do Loucura Suburbana.</li> </ul>

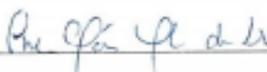
Quadro 16: Resumo Etapa Investigação-Ação, fase D investigação participante.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Antes de acompanhar os dispositivos, fiz uma nova reunião com a coordenadora do Centro de Pesquisa do IMNS para cadastrar a minha pesquisa e validar o meu novo projeto.

### CADASTRO DE PESQUISADORES

Nome: ANA CLÁUDIA OLIVEIRA DA SILVA PINHEIRO	
Endereço: RUA JORGE FIGUEIREDO, 495 ANIL	
Cidade: RIO DE JANEIRO	Estado: RJ
Telefones: (21) 2147-2670/ (21) 98801-1084	
Email: ana.pinheiro@prof.iag.puc-rio.br/ aclaudia.pinheiro@gmail.com	
Título da Pesquisa	Tese de Doutorado – pesquisa acadêmica
Área de concentração	Administração
Instituição de ensino ou de fomento	PUC - RIO
Serviço solicitado para a pesquisa	Acesso a dados secundários (livros, artigos, ...) e entrevistas com profissionais do Instituto Nise da Silveira.
Período previsto para coleta de dados	Abril 2019 a Abril 2020
Finalidade da pesquisa:	
<input type="checkbox"/> Livro/artigo <input type="checkbox"/> Monografia – Graduação <input type="checkbox"/> Monografia – Especialização Lato Sensu <input type="checkbox"/> Mestrado <input checked="" type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Pós-doutorado <input type="checkbox"/> Matéria Jornalística <input type="checkbox"/> Outra Se outra, especificar:	

Rio de Janeiro, 17 de abril de 2019.



Assinatura do pesquisador(a)

Figura 7: Cadastro de Pesquisadores da Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro.  
Fonte: Secretaria de Saúde do Município do Rio de Janeiro.

Na próxima etapa da Pesquisa Ação, que é a Tematização, senti uma enorme transformação na minha vida profissional e pessoal, chamei esse momento de “divisor de águas”. Com a minha participação ativa nos dispositivos construí laços de afeto com os atores envolvidos. Era o início de um engajamento da luta por uma sociedade sem manicômios.

“Fiquei impressionado com as pinturas dos esquizofrênicos brasileiros, pois elas apresentam no primeiro plano características habituais da pintura esquizofrênica, mas noutros planos a harmonia de formas e cores que não é habitual na pintura dos esquizofrênicos. Como é o ambiente onde esses doentes pintam? Suponho que trabalhem cercados de simpatia e de pessoas que não têm medo do inconsciente.” (C.G.Yung, psiquiatra e fundador da Psicologia Analítica, frase retirada do livro: “Nise da Silveira: caminhos de uma psiquiatria rebelde, de Luiz Carlos Mello).

#### 4.4

#### **Etapas 2 e 3 - Tematização e Programação Ação: NAIC e seus dispositivos**

Na etapa de Tematização, utilizei 3 fases: (1) Fase A – Redução Teórica, com 50 citações; (2) Fase B - Redução Temática, com 208 citações; e (3) Fase C – Elaboração da Programa do NAIC, com 19 citações. Após finalizar a Fase A, por conta de uma mudança ecológica global, a pandemia causada pelo COVID-19, durante quinze dias todas as atividades do NAIC permaneceram paradas, ocorreu uma retomada gradual em abril em um outro formato, com oficinas on-line. Os colaboradores ainda estão ressignificando e planejando as novas atividades. Mesmo assim, continuei participando das reuniões e das atividades on-line.

A primeira fase da etapa de Tematização teve quatro passos a serem considerados, que são: (1) começar a compatibilizar os elementos de informação do estudo com o marco teórico, (2) identificar as relações existentes, as aproximações e os afastamentos, (3) estudar as práticas cotidianas, (4) elaborar um documento sobre a teorização, conforme Figura 8.

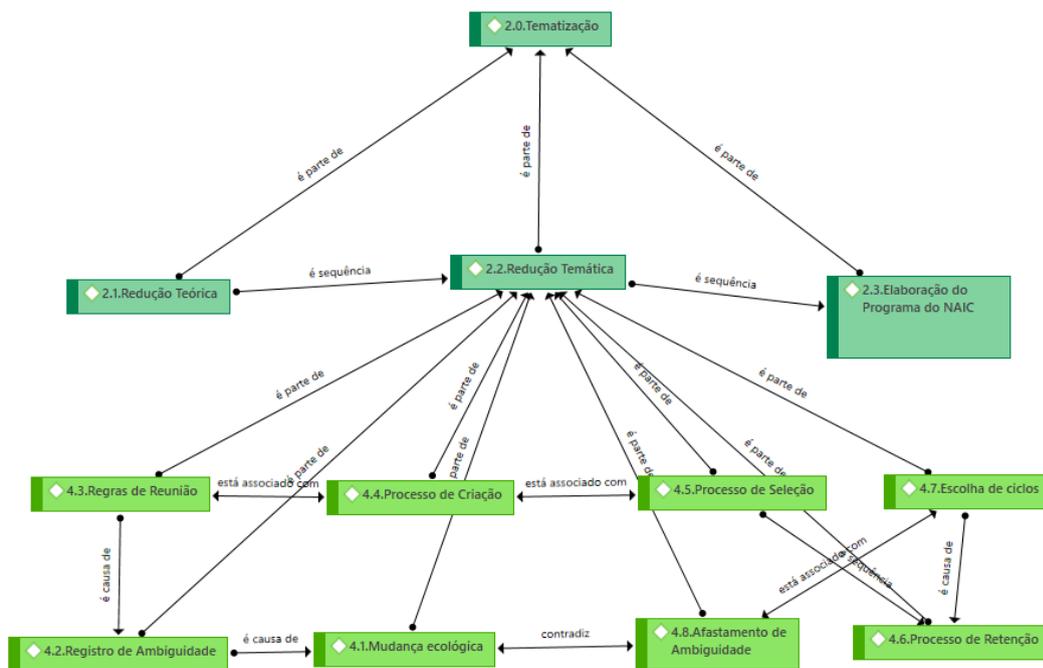


Figura 8: Rede da Etapa de Tematização.  
 Fonte: Elaborada pela autora por meio do Atlas TI.

Na fase de Tematização visando compatibilizar os elementos de informação do estudo com o marco teórico, utilizei para a análise de dados o Modelo do Weick, formulei oito proposições que foram investigadas vinculando teoria e prática. Para a definição do aporte teórico, iniciei a investigação do campo com uma pesquisa bibliográfica sobre a História e Memória da História da Psiquiatria no mundo e no Brasil e das Teorias em Estudos Organizacionais, e chegou ao seguinte resultado, conforme os Quadros 17, 18 e 19:

Pesquisa documental	Artigos e documentos
Pesquisa Web of Science	27 artigos <b>TÓPICO:( psychiatry in Brazil)</b>  Refinado por: CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: ( NEUROSCIENCES OR PSYCHOLOGY MULTIDISCIPLINARY) AND TIPOS DE DOCUMENTO: ( ARTICLE )  Tempo estipulado: Todos os anos. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.
Pesquisa Portal CAPES	243 artigos  Refinado por: Artigos; TÓPICO: Mental Health, Public Health, Psychiatry, Mental Health Services, Saúde Mental Nível superior: Periódicos revisados por pares

Quadro 17: Pesquisa Bibliográfica da História da Psiquiatria no Mundo e no Brasil.  
 Fonte: Elaborado pela autora

<b>Pesquisa documental</b>	<b>Artigos e documentos</b>
Pesquisa Portal CAPES	<p><b>615 artigos</b>  <b>TÓPICO:( reforma psiquiátrica)</b></p> <p>Refinado por: Artigos; TÓPICO: Desinstitucionalização, Mental Health, Public Health, Psychiatry, Mental Health Services, Saúde Mental, Psychiatry, Psychiatric Reform, Pblc Health</p> <p>Nível superior: Periódicos revisados por pares  Data de Publicação: 1999 até 2018.</p>
Pesquisa: Brasil. Ministério da Saúde (MS)	<p>Data de Publicação: 2000 até 2018.  &gt;&gt; Lei 10216/01 ,de 6 de abril de 2001 também conhecida como Lei de Reforma Psiquiátrica</p>

Quadro 18: Pesquisa Bibliográfica de Reforma Psiquiátrica.

Fonte: Elaborado pela autora

<b>Pesquisa documental</b>	<b>Artigos e documentos</b>
Pesquisa Web of Science	<p><b>1.099 artigos</b></p> <p>TÓPICO:(sensemaking) OR TÓPICO:(organizing) OR TÓPICO:(sensebreaking)</p> <p>Refinado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> TIPOS DE DOCUMENTO: ( ARTICLE )</li> <li><input type="checkbox"/> CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: ( MANAGEMENT OR BUSINESS )</li> <li><input type="checkbox"/> TÍTULOS DA FONTE: ( ORGANIZATION STUDIES OR ORGANIZATION SCIENCE OR MANAGEMENT DECISION OR JOURNAL OF BUSINESS ETHICS OR ORGANIZATION OR HUMAN RELATIONS OR ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS OR JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT OR JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES OR STRATEGIC ORGANIZATION OR ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL OR STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL OR BUSINESS HISTORY OR ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW OR ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY OR JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT OR JOURNAL OF MANAGEMENT OR CULTURE AND ORGANIZATION )</li> <li><input type="checkbox"/> [excluindo]TÍTULOS DA FONTE: (JOURNAL OF BUSINESS ETHICS OR JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT)</li> <li><input type="checkbox"/> Tempo estipulado: Todos os anos.</li> <li><input type="checkbox"/> Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&amp;HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.</li> </ul>

Quadro 19: Pesquisa Bibliográfica de *Sensemaking* e *Organizing*

Fonte: Elaborado pela autora

Na pesquisa bibliográfica feita no tema *Sensemaking*, foi necessário fazer uma análise de cluster para definição de qual perspectiva e por consequência os autores que seriam referenciados no atual estudo (Figura 4). Pude perceber que o autor mais citado era Weick quando se abordava *sensemaking*, *organizing*, cultura e liderança. Dessa forma, a pesquisadora optou por utilizar o modelo Weick (1973).

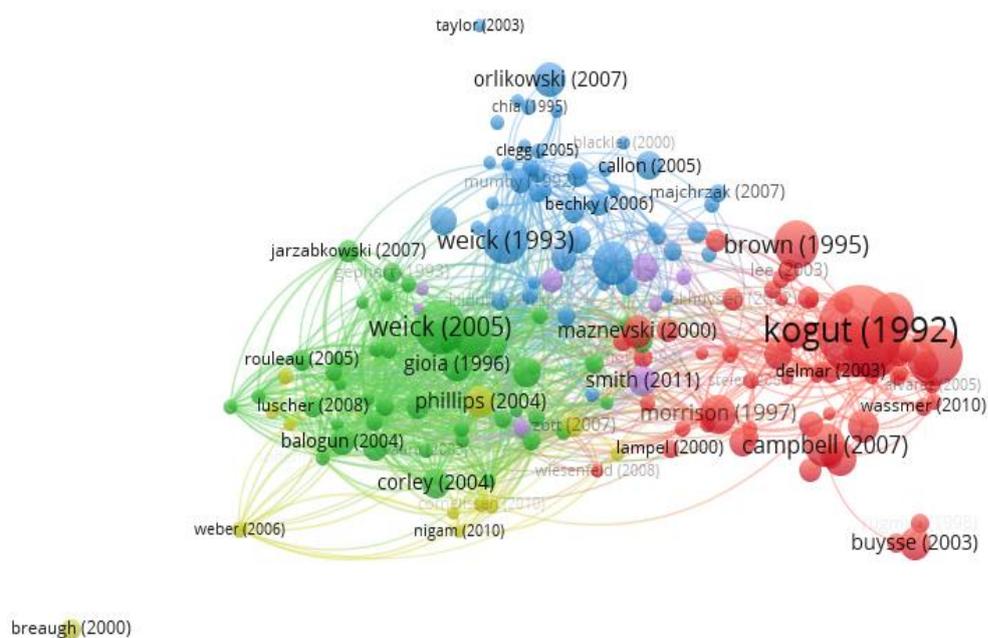


Figura 9: Análise de Cluster do tema *Sensemaking*.  
Fonte: Elaborada pela autora.

Após mapear e definir o aporte teórico, comecei a elaborar um modelo teórico e conceitual preliminar para a pesquisa.

Com base no modelo de Weick (1973), busquei entendê-lo e aplicá-lo para compreender o processo de entendimento compartilhado entre os atores envolvidos do NAIC sobre desconstrução asilar. Os atores percebem uma demanda ou necessidade de repensar e atuar em outros dispositivos (Mudança ecológica); e caso essa necessidade não seja clara ou inequívoca, a percepção desse fato é chamada de Registro da Ambiguidade. Assim, cada ator envolvido formula (Processo de Criação) seu entendimento individual sobre a definição dos requisitos; avalia (Processo de Seleção) opções de especificação conforme critérios, regras e valores próprios; e verbaliza, escreve, ou implementa (Processo de Retenção) conforme esse entendimento. Com isso, atores envolvidos utilizam Regras de reunião para organizar as informações para essa seleção, e fazem uma Escolha de ciclos de reconsulta com atores envolvidos para esclarecimento das demandas. E assim o processo como um todo promove o Afastamento da Ambiguidade da informação. Uma contribuição deste trabalho é a elaboração de enunciados para aplicação do modelo teórico sistêmico e processual de Weick como lente teórica explicativa do processo de entendimento compartilhado entre os atores envolvidos sobre as necessidades e demandas da desconstrução asilar por meio da cultura.

Para facilitar análise dos dados, a pesquisadora elaborou as proposições preliminares com base no modelo de Weick (1973) para analisar dos dois dispositivos estudados, Loucura Suburbana e Centro de Convivência Trilhos do Engenho, conforme Quadro 20 abaixo:

<b>Elementos</b>	<b>Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973)</b>
Mudança ecológica	Proposição 1: Uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização dos dispositivos e do NAIC.
Registro da Ambiguidade	Proposição 2: A percepção de que a informação recebida e transmitida aos atores envolvidos pode ter mais de um modo de entendimento configura o Registro da Ambiguidade.
Processo de Criação	Proposição 3: Cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de captação de recursos/ produção.

Regras da reunião	Proposição 4: Os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião).
Processo de Seleção	Proposição 5: Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais.
Escolha de ciclos	Proposição 6: Os atores envolvidos interagem (escolha de ciclos), buscando esclarecimentos dos novos processos para afastar ambiguidade das informações.
Processo de retenção	Proposição 7: Cada ator envolvido registra (processo de retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.
Afastamento de Ambiguidade	Proposição 8: o processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos configura novo ciclo de criação-seleção-retenção, promove compartilhamento de sentidos, e reduz mais a ambiguidade da informação do que se não há reconsulta.

Quadro 20: Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973).

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das proposições preliminares, comecei a busca pela identificação das relações existentes através das aproximações e dos afastamentos dos dispositivos que fazem parte da estrutura do NAIC e iniciei o estudo por meio das práticas cotidianas. Além desta identificação das relações existentes, elaborei um documento sobre a Teorização.

Os dispositivos identificados fazem parte da estrutura organizacional do NAIC são Bloco e Ponto de Cultura do Loucura Suburbana, Centro de Convivência Trilhos e o Arte em Travessia, mas somente dois foram analisados neste estudo. Segundo Pinto (2014), a teorização é um instrumento que deve ser elaborado para utilização nas próximas fases da metodologia. O autor sinaliza que é o passo mais difícil para o pesquisador, um momento de conectar a prática à teoria. Este passo representa um esforço coletivo e reflexivo, que busca aproximar os fenômenos sociais, interpretando-os à luz da teoria.

Para facilitar o trabalho de teorização, formulei as proposições e um roteiro de perguntas, que nortearam esse trabalho. A partir das respostas dessas perguntas e das análises da teoria e prática por meio das proposições, pude chegar ao conhecimento dos afastamentos e aproximações do campo estudado. Todas as perguntas foram formuladas com base nos objetivos específicos da pesquisa. Detalhei esse guia de perguntas e encontra-se no Anexo.

O primeiro dispositivo estudado foi o Bloco Carnavalesco Loucura Suburbana, a escolha aconteceu por ter iniciado o estudo em dezembro de 2019 e o desfile do bloco aconteceu em fevereiro de 2020. Na entrevista com uma colaboradora do Loucura Suburbana, ocorreu a sinalização de que a gestão do dispositivo possui conexões mais horizontais e a tomada de decisão é participativa.

“Mas o importante é que esse trabalho do Loucura Suburbana é um trabalho... é... é... eu diria que é um trabalho um pouco anárquico até. É porque essa questão da horizontalidade, tudo nosso é decidido em grupo.” (Entrevistado 2).

#### 4.4.1 Bloco carnavalesco Loucura Suburbana

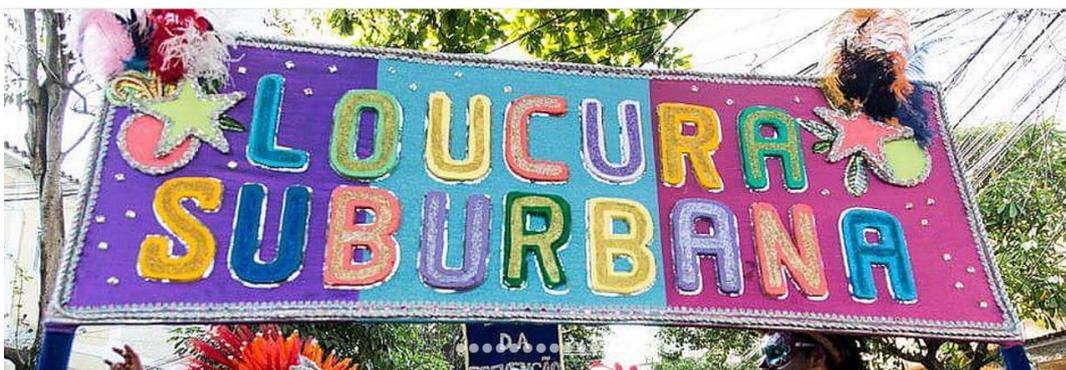


Foto 6: Bloco carnavalesco Loucura Suburbana.  
Fonte: Facebook do Ponto de Cultura Loucura Suburbana.

Para compreender as práticas cotidianas do Bloco carnavalesco Loucura Suburbana, acompanhei todos os processos de pré-produção e produção do bloco. Mas antes busquei entender a história da constituição do Loucura, que possui ações vinculadas ao bloco carnavalesco, mas também as atividades do Ponto de Cultura Loucura Suburbana.

O Bloco e o Ponto de Cultura Loucura Suburbana funcionam no IMNS desde 2001, essas ações constituem um campo de alternativas à desconstrução das estruturas manicomiais, por meio de várias atividades vinculadas a cultura, educação e de geração de trabalho e renda. Estas atividades são abertas e gratuitas à toda a população e integradas à sociedade, dando suporte à rede de Atenção

Psicossocial da cidade do Rio de Janeiro e ao Instituto, apoiando os serviços diários dos usuários de saúde mental (MENDES, 2019).

Este projeto apresenta características singulares, a principal é por ser constituído com a participação dos usuários da rede de serviços públicos de saúde mental, seus familiares, funcionários e a sociedade, criando um espaço de cidadania, atuando em modelo de gestão compartilhado, o processo de decisão é participativo.

O Bloco Carnavalesco Loucura Suburbana foi criado em 2001. Segundo Mendes (2019), além de romper os muros do hospício, teve uma grande importância histórica em três aspectos: (1) revitalizou de rua do bairro de Engenho de Dentro, na Zona Norte do Rio de Janeiro, o bloco representa uma alternativa cultural de uma área carente de equipamentos culturais e com altos índices de violência, colocando a saúde mental como protagonista e criando o primeiro bloco de rua de saúde mental na cidade, (2) reúne usuários, familiares, funcionários, além de moradores do bairro e da cidade, integrando toda a comunidade em uma festa popular, (3) acontece durante todo ano a mobilização da comunidade por meio das oficinas musicais, ensaios gerais, composições de sambas, escolha do samba enredo, preparação das fantasias, escolha do desenho e confecção das camisetas do bloco. Nos desfiles do bloco, o barracão do bloco oferece o empréstimo de fantasias e a maquiagem horas antes do desfile. A pré-produção do bloco envolve vários atores, citados acima, e as reuniões acontecem de forma muito participativa. Na fala de uma colaboradora do Bloco, aparece esta forma de gestão:

“Eu não envolvo, né? Eles já são envolvidos. Porque o bloco foi criado dessa forma, mais com profissionais e serviços e essa circulação, esse colorido, essa musicalidade que uniu, criou uma atmosfera nova no hospital. Eu vejo assim, se eu pudesse colorir, eu ia dizer era cinza e virou colorido. Virou rosa, azul, verde. Não é nem que tivesse isso, é porque pulsou a vida, as pessoas se encontravam... é... não tava cada um lá no seu território.” (Entrevistada 2).

O bloco já recebeu vários prêmios: duas vezes o Prêmio Cultural e Saúde, concedidos pelo Ministério da Cultura e da Saúde em 2008 e 2010; duas vezes o Prêmio Serpentina de Ouro, concedido pelo jornal O Globo em 2013; em 2015 o Prêmio Ações Locais, conferido pela Secretaria Municipal de Saúde; o Prêmio Cultura de Redes, em 2015, pelo MINC; EM 2017, a Moção de Congratulações e Reconhecimento pelo serviços prestados à cultura antimanicomial; e em 2018,

recebeu o Prêmio Culturas Populares Edição Selma do Coco, pelo MINC. Na fala de uma colaboradora do Loucura Suburbana, percebe-se que o bloco no início era pouco divulgado, mas depois foi ganhando visibilidade na mídia.

“E aí os primeiros cartazes... porque o bloco começou de maneira muito tímida (-riso), a gente era tímido. Eu tô falando isso para responder uma pergunta que você fez aí. Você envolve os usuários e não... toda essa construção nasceu com eles, com eles envolvidos naturalmente. Então a EncartArt Editora, ela começou a usar... a fazer cartazes, porque aí eu tô dando um pulo, a gente conseguiu impressora, a gente conseguiu verba. Porque como... é... era um projeto que começou a ter visibilidade, a gente saiu na TV Globo uma vez num programa, no... eu acho que foi no Jornal Nacional mesmo. E aí a gente foi procurado por uma produtora que viu a gente no Jornal Nacional, achou aquele trabalho bonito e aí, com isso, a gente começou a participar de um projeto chamado “Loucos por Música”, que era financiado pela Petrobrás. Foi só esse ano, mas isso foi o que nos deu o link com a Ecco, a associação, a gente procurou a Ecco porque a gente precisava de um CNPJ e nos deu dinheiro, né? É... ahn... ahn... um dinheiro finito, que era o dinheiro de uma-uma parte de uma bilheteria de seis shows promovidos por esse projeto. E que nós éramos o objeto... é... que... bom, enfim, nós e mais uma outra entidade lá do... uma entidade de familiares de usuários de saúde mental. Bom, com isso a gente conseguiu uma verba para ter alguma... é... equipamento. Então a gente comprou computadores, a gente conseguiu internet. De repente, a gente assumiu um papel de vanguarda na instituição (-riso). A gente ensinava informática, (- corte áudio) tinha internet na instituição (- corte áudio). Eram algumas coisas e isso tudo os usuários estavam ali, né, juntinho, fazendo parte. É... não havia um projeto, a gente foi construindo conforme a demanda, a imaginação, o sonho, a possibilidade e a mão de obra presente, que tinha muito, né? Dos usuários ali. A editora acabou se tornando um laboratório de projetos, porque no que a gente conseguiu a primeira verba, a gente falou: “Opa! Não tem que ficar com o pires na mão”. (Entrevistado 2)

Após entender a história deste dispositivo, comecei a participar semanalmente das reuniões de produção do bloco. Na primeira reunião, a coordenadora do NAIC apresentou meu projeto de pesquisa para os participantes da reunião e todos se colocaram à disposição para ajudar no estudo. Neste mesmo dia, a coordenadora do bloco deixou claro a falta de recursos financeiros do dispositivo e sinalizou a dificuldade de acontecer o desfile, faltavam pouco mais de dois meses e o bloco ainda não tinha produzido as fantasias, os instrumentos estavam em precárias condições, a escolha do samba ainda não tinha sido organizada, enfim, a equipe de produção tinha pouco tempo e recursos para “colocar o bloco na rua”. Quando entrevistei uma colaboradora do bloco, comecei entender os grandes desafios do bloco.

“E a gente não tem uma atividade contínua. De janeiro a janeiro, enfim. As ações que acontecem são ações só ponto de cultura, não são ações do bloco são ações que culminam no bloco, né? Enfim, mas o discurso é sempre do bloco. E aí existe uma organização necessária. E que lá atrás funcionou muito bem da forma como era feita, hoje em dia não funciona. Existe um método... precisa existir uma

metodologia de trabalho. Um cronograma a ser cumprido, prazos. E assim, prazo é uma coisa que não existe, sabe? Não existe. As pessoas lá têm uma dificuldade muito grande do tempo, né? De cumprir prazos. Eu entendo que assim, lá se vive num outro tempo, né? O tempo de que você está sentado fazendo uma planilha, que chega um usuário você precisa parar.” (Entrevistado 3)

Com base na primeira proposição elaborada neste estudo, a investigação começou a acontecer.

- **Proposição 1:** Uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização do Ponto de Cultura do Loucura Suburbana.

“Na época do início do bloco 2001, esse dinheiro rendeu muito tempo (- risos). Bom, mas aí a gente viu que: “Opa! Vamos ver... vamos tentar mais dinheiro”. E foi aí que começou imediatamente a busca por editais, o olho abriu, né? “Opa! Vamos ver o quê que tem por aí”. E aí foi isso. No ano seguinte, a gente conseguiu ganhar três editais, nos inscrevemos em três e ganhamos os três. Que foi o Ponto de Cultura, Loucura Suburbana. E também um prêmio de cultura e saúde que a gente ganhou o primeiro lugar inclusive. Bom e é isso. Com isso, a gente conseguiu, então, se estruturar. De bloco, a gente passou... é... para uma... experiência. Um projeto que tinha atividades regulares abertas à comunidade, gratuitas. O Engenho de Dentro era um equipamento pobre, quer dizer, desculpe, é um bairro, nessa época, ainda pobre de equipamentos culturais.” (Entrevistado 2)

Apesar da grande importância e reconhecimento deste dispositivo no processo de desconstrução asilar para a comunidade e para os usuários da rede de serviços públicos de saúde mental, identifiquei que as ações culturais desenvolvidas nessa área ainda não foram incorporadas aos orçamentos públicos da área de saúde. A Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, por meio do IMNS, aporta verba para pagar alguns profissionais de saúde e despesas com a infraestrutura, e apenas alguns poucos eventos realizados durante o ano, em função de não arcar com todas as despesas necessárias, percebe-se uma resistência de vincular o dispositivo ao IMNS. A resistência ganha visibilidade na fala de uma colaboradora do Bloco:

“Eu acho que o que acontece é a negação do Instituto. As pessoas que estão gerindo os dispositivos negam o Instituto o tempo todo. O Instituto que dá a base da existência dos projetos. Porque é isso, é... é muito difícil um projeto, você sabe como é difícil um projeto se manter for pagando sede, pagando luz, água, telefone, internet, pessoal. E o Nise ele possibilita isso. Ele te dá a infraestrutura e ele te dá a base. Com funcionários, enfim. É... por isso que o projeto se mantém minimamente. O que faz uma grande diferença. Muitos pontos de cultura hoje em dia não existem, porque não tem de onde tirar recurso, e o Loucura Suburbana tem. Enfim, é... mas mesmo assim é negado, o Instituto. Eu me lembro de estar em

reuniões, de, de, de tá escrevendo projetos e falar: “Então, mas a nossa grande parceria é o Instituto, o Instituto que viabiliza a nossa existência.” Não, não, como assim? Nós somos independentes. Não, nós não somos independentes, porque se nós fôssemos independentes eu não estava lá contratada pelo Instituto, a Silvana não tava lá contratada pelo Instituto, o Alexandre, enfim. O ponto de cultura bancaria a equipe inteira, o que não é real. Então assim, existe uma negação do Instituto. E aí quando você nega ao Instituto você nega tudo que vem com o Instituto.” (Entrevistado 3)

O Bloco e o Ponto de Cultura se sustentam através de editais de cultura divulgados nos âmbitos municipal, estadual e federal. Nos anos de 2018 e 2019, ocorreu uma drástica redução nos editais em cultura, e o Loucura Suburbana tem passado por problemas graves de falta de recursos para essas ações. Essas dificuldades financeiras ameaçam a continuidade dessas ações. Verifica-se a presença da proposição 1, ou seja, existe uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização do dispositivo e do NAIC. A entrevista relata a busca pela captação de recursos, e nota-se que ainda não existem processos administrativos direcionados para esta questão.

“Infelizmente é muito cruel, mas a gente precisa cumprir prazo, senão as coisas não acontecem, os projetos não vão pra frente. E aí a gente fica mandando edital é... faltando três minutos pra encerrar prazo, e aí manda edital com falhas, com erros básicos. E aí assim, eu penso, eu como produtora tenho um compromisso com a minha produção, eu não consigo olhar pra isso e falar: “Tá bom, vou ignorar e vamos seguir em frente.”, eu não consigo. E aí eu tenho muitos conflitos. Porque eu viro e falo: “Então, gente, assim não está certo, a gente precisa fazer desse jeito.” “Ah, mas a gente sempre fez assim.” “Então, sempre foi feito assim, ok, mas não está sendo possível mais fazer assim.” Porque se fosse a gente sempre fez assim, mas a gente está num lugar incrível, a gente é super alto suficiente, a gente super se sustenta, incrível, funcionou. E está funcionando. Só que não funciona mais. Eu não concordo com a forma, eu não concordo com a doação, com a doação da forma como a equipe quer que aconteça a doação financeira. A chegada dos voluntários. Eu acho que isso tudo exige um trabalho, e como não se quer ter trabalho, se faz de qualquer jeito. “Vamos fazer assim. Assim dá certo, vamos fazer assim.” E aí eu acho que eu trago. Lógico, pelo meu estudo, eu trago essa questão organizacional, essa questão de cumprimento de prazo, de planejamentos que eu não encontro lá. E não tem espaço pra que, pra que isso aconteça. Eu desde 2015 eu venho falando de editar as leis de incentivo. Agora em 2020 que elas entenderam e falaram: “Tá bom, vamos tentar.” Mas assim, vamos um “tentar” de: “Vamos tentar de qualquer jeito.”, sabe?” (Entrevistado 3)

Além dos processos administrativos não estarem desenhados e validados, nota-se um prazo muito curto para a equipe mapear e elaborar os projetos para a participação dos editais públicos, dificultando o processo de captação de recursos financeiros. A fala de uma colaboradora retrata esta questão:

“O edital da Vale agora que a gente mandou, a gente mandou com erros, assim, que eu olhei que eu falei: “Eu não tenho como corrigir faltando cinco minutos pra fechar a plataforma, eu não tenho como corrigir.” Mas aí é isso, tipo eu estudo, eu leio o edital, estudo, faço todo um, separo o que é importante, boto num DOCs, compartilho com a equipe inteira. Ninguém lê. E aí assim, na hora, então, tá lá, mas ninguém leu, sabe? Não faz muito sentido, eu não tenho, eu não tenho liberdade pra trabalhar. Eu acho que o resumo é tipo eu não tenho liberdade pra trabalhar, tudo precisa passar, né? Pela coordenação e passa da, passa pela coordenação de forma que: “Não, não vai fazer assim porque não quero que seja assim.” (Entrevistada 3)

Percebi a luta diária pela sobrevivência desse dispositivo na fala de uma entrevistada e por meio de uma música publicada nos arquivos do IMNS que retrata a importância do bloco nesse processo de desconstrução asilar, que se chama “Loucos somos todos nós”, composto com a participação da Oficina Livre de Música e dos frequentadores da Oficina Literária do CAPS Clarice Lispector, que foi vencedor da escolha do samba-enredo em 2013, compositor André Cabral.

Loucos somos todos nós  
(compositor: André Cabral)

Deixa o amor flui,  
Que o Loucura Suburbana vai passar  
Deixa eu entrar, vamos sair,  
Vamos brincar, nos divertir.  
Fica decretada a abertura das portas da felicidade  
Quebrem os cadeados  
Viva a liberdade!

“Eu digo sempre que a luta pela sobrevivência traz uma identidade maior com essa luta pela sobrevivência das populações que compõem a clientela dos serviços públicos de saúde mental.” (Entrevistado 2)

A partir da aproximação do IMNS, NAIC e dispositivos, sugeri que a sua tese pudesse virar um documentário para divulgação de todos os dispositivos do NAIC para a sociedade. A proposta foi aceita e uma psicóloga do NAIC já estava fazendo captação de imagens e gravações das produções e desfiles do bloco desde 2014. A parceria foi estabelecida e eu ajudaria na edição do documentário da psicóloga do IMNS e faria uma série de cinco episódios com o propósito de divulgação dos dispositivos do NAIC para as organizações privadas e para a sociedade. Abaixo apresento o meu diário de campo, onde relato este momento tão especial:

“Quando cheguei à noite em casa, liguei para a Hadija e sinalizei a minha vontade de fazer um documentário sobre os dispositivos de cultura do IMNS. Ela conversou com a equipe do CINESTESIA e com o Pedro Cury, coordenador do curso de cinema da ESPM. Eles toparam fazer comigo.

Agendei uma reunião com a Pamela para falar sobre a nossa ideia e ela confirmou a reunião no dia 16/01/20 às 11hs.

Cheguei cedo e fiquei esperando a Hadija, ele chegou às 11:15hs e fomos para a sala do NAIC. A Pamela já estava nos esperando, e nos apresentou o projeto do documentário que há 5 anos estava filmando mas não conseguiu editar por falta de equipamento.

Combinamos ajudá-la na edição e em contrapartida, eu iria fazer um filme sobre o NAIC e seus dispositivos.

Ela enviou os materiais já filmados para a análise do Cinestesia e combinamos de agendar uma outra reunião depois do dia do bloco. Além disso, combinamos de filmar para ela o dia da escolha do bloco e também a saída do bloco.

Pamela foi enviando aos poucos as filmagens, parte precisou enviar por pen-drive para a Hadija. Firmamos uma parceria!!! (Diário de Campo: 17/01/2020).

A partir da análise do impacto da Mudança Ecológica nas práticas cotidianas, a iniciei à investigação da segunda e da terceira proposições, que seguem abaixo:

- **Proposição 2:** A percepção de que a informação recebida e transmitida aos atores envolvidos pode ter mais de um modo de entendimento configura o Registro da Ambiguidade.
- **Proposição 3:** Cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de captação de recursos/ produção.

Nas reuniões de produção do Bloco Loucura Suburbana, verifiquei que a informação recebida e transmitida teve mais de um modo de entendimento. A reunião tinha a participação dos usuários da rede de serviços públicos de saúde mental, funcionários, moradores do bairro, empresários do bairro, enfim, contavam com a participação de todos no processo decisório, mas as informações que eram registradas em atas não eram divulgadas e percebe-se uma falta de entendimento nas informações recebidas e transmitidas aos atores envolvidos. A partir de março de 2020, as reuniões passaram a ser virtuais dificultando mais a comunicação e o entendimento das informações com os atores envolvidos, mas percebi pelo relato de uma colaboradora do Bloco, que as reuniões virtuais estão sendo mais objetivas e focadas para o processo de decisão da equipe.

“Então, a gente não tem um, a gente tem uma dita reunião de equipe, mas que não é uma reunião de equipe, é semanal, não é uma reunião de equipe por quê? Porque existem pessoas externas que participam, os usuários participam. Se eles chegarem lá e quiserem entrar eles vão entrar e vão participar da reunião de equipe. O que é ótimo, mas é uma outra proposta de reunião. Eu acho que falta, é... acho que precisa ter uma reunião de equipe pra gente pensar o dia a dia das atividades, dividir funções. Isso não, isso não existe. O que existe é, é o encontro semanal que se passam é, informes, e aí a gente decide se vai fazer coisas ou não. Mas é uma

reunião, é sempre ampla, sabe? É sempre aberta. A diferença é que na reunião do Carnaval a gente reúne milhares de pessoas. Nas nossas reuniões semanais não. Mas nunca é, a gente nunca tem uma reunião de equipe, fechada só pra equipe. Agora na pandemia a gente tem tido melhor, porque como é virtual então é, às vezes aparece um ou outro que não é da equipe, mas grande parte é a equipe que se encontra, enfim, pra tentar definir coisas.” (Entrevistada 3)

Após as reuniões, eu acompanhava a coordenadora do NAIC e a equipe de produção para suas atividades administrativas. Percebi que cada ator envolvido criava o seu entendimento de como poderia conseguir recursos para “colocar o bloco na rua”. Na possibilidade de não ter recursos a curto prazo e faltando 34 dias do desfile, que seria realizado em 20 de fevereiro de 2020, a coordenação do bloco foi buscar ajuda do NAIC e o departamento junto com a assistente de produção começaram a procurar parcerias e começaram a buscar soluções por meio de campanhas de financiamento coletivo. Nesse momento, a assistente de produção elaborou o orçamento junto com a equipe de produção e pesquisou a melhor empresa de financiamento coletivo, neste processo procurei dar suporte técnico. Relato abaixo esta reunião, são anotações do meu diário de campo:

“Reunião com Gabriela para montar uma pauta para levar para o BLOCO LOUCURA SUBURBANA

Pontos importantes que anotei da reunião com a Gabriela:

Ela mencionou que o EAT (Espaço Aberto ao Tempo) não pertence mais ao IMNS, mas os funcionários ainda estão no Instituto fisicamente e não querem sair;

Interdição do prédio onde tinham as enfermarias e os pacientes de longa duração e também ficava o Travessia. O prédio foi detectado com risco de desabamento. No dia 18/12/19, a direção do Instituto precisou remanejar os pacientes para outros locais fora do IMNS, foi uma operação muito delicada, pois qualquer mudança de ambiente gera um transtorno para esses usuários.

Formulamos a PAUTA para a reunião com LOUCURA SUBURBANA:

O estudante Vitor se apresentou para o grupo falando do seu TCC sobre cartografia;

CAPS Torquato Neto irá ajudar ao bloco fazendo os estandartes através de oficinas com os usuários de saúde mental. Serão realizadas 70 oficinas entre 14/01 a 04/02 (7 dias de adereços);

Na reunião, estavam presentes funcionários, colaboradores, usuários e membros da comunidade;

A colaboradora Adriana Rolling, professora de teatro, irá formar um grupo de teatro para treinar uma ala do bloco. A Ariadne ainda está negociando essa possibilidade;

Fernando, professor de música e colaborador do IMNS, passou a lista de instrumentos que precisam de manutenção e a produção irá colocar no orçamento do CATARSE. Ele mencionou que mudou o horário dos ensaios, de 14hs para às 10hs todos os dias em janeiro/20;

OBS.: Vou tentar negociar com Ariel (instrumentos da ESPM) e com o Guedes (instrumentos da Portela);

A Ariadne, coordenadora do bloco, mencionou que 52 pacientes foram transferidos para 9 moradias fora do IMNS, pois o Prédio foi desativado, isso poderia prejudicar a participação desses usuários no desfile;

Nesse momento, várias pessoas saíram da reunião para participar do treino da bateria;

Marcia, funcionária do IMNS, comunicou que a porta do barracão caiu e precisa urgente de reparo;

A Ariadne apresentou a roupa para a porta bandeira, tema Amazonia, mas ela não gostou e pediu em urgência algum carnavalesco para desenhar a roupa;

Está faltando aviamentos e tecidos para fazer as fantasias do bloco;

Apareceu mais gatos mortos;

A Ariadne comunicou o grupo que a escolha do samba será no SESC, eles mantiveram a mesma parceria do ano passado;

O SESC vai oferecer o espaço para a escolha do samba, lanche para os jurados, 200 cachorros-quentes para quem for assistir, caminhão baú. Falta a VAN para transportar os materiais, a produção fará contato com CAPIs e RT's para saber quem poderá transportar os materiais e instrumentos para o SESC;

A produção precisa contratar os PERNALTAS, pois teremos os bonecos do Germano;

Ariadne falou que o Célio retomou os bonecos de GERMANO, ela fará uma reunião com ele até dia 14/01. Celio se propôs a fazer três oficinas com os usuários para a confecção dos bonecos. A Ariadne pediu para a Gabriela divulgar as oficinas para todos os setores;

Silvana ficou responsável por criar uma comissão de divulgação do bloco. A proposta é fazer reuniões para divulgação;

A Bel comunicou o grupo que foi definida que a escolha do samba será dia 06/2/2020. O SESC autorizou utilizar o espaço para ensaio nos dias 30/01 e 04/02 as 14hs;

Gabriela me apresentou para o grupo e falou que a campanha do CATARSE estava praticamente pronta.;

Thais ficou de ajudar na parte financeira da campanha;

Divulgação da Imagem e das palavras das camisetas.

Marquei uma reunião mais tarde com a Gabriela para rever o orçamento da campanha. A meta é arrecadar R\$12.500,00 em um mês, acho que está muito em cima da hora, mas vamos colocar no ar essa semana (R\$10.000,00 + 13%). Marquei uma reunião com a Juliana, produção do bloco, para analisar os custos das recompensas da campanha da doação. Acho que está caro! Depois da reunião com o bloco, fui para a sala da Gabriela e conheci a Pamela, também trabalha no NAIC. Conversando com ela, percebi que ela está focada em filmar e fotografar os dispositivos, principalmente o Loucura Suburbana. Pamela e Gabriela estão fazendo um workshop na Benfeitoria para saber quais são as possibilidades de captação de recursos para os dispositivos.

Percebi que esse bloco pode ser perfeitamente analisado pelo Modelo de Weick, eles estão passando pelo *sensebreaking*. Ocorreu uma drástica redução dos patrocinadores da ECO e não tem verba para manter as oficinas e o bloco. A coordenadora não conseguiu se adaptar e essa nova realidade e não consegui planejar novas frentes de captação de recurso.

Sai da reunião pensando em alguma forma de divulgar esses dispositivos para a sociedade, minha tese será lida por poucas pessoas, gostaria de divulgar através de outras mídias. Será que fazer um documentário seria a solução?” (Diário de Campo 09/01/2020).

No dia seguinte em reunião com o NAIC, sugeri repensar no planejamento de captação de recursos e em um novo desenho do processo de produção do Loucura. Esse assunto foi levado para a reunião do NAIC, mas a coordenadora do Loucura não estava presente.

Percebe-se a presença da proposição 3, pois cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de captação de recursos/ produção, em função da sua capacidade intelectual, das suas experiências individuais e das suas redes de contatos.

A reunião aconteceu no dia 09 de janeiro de 2020. Neste momento, procurei entender como se organizava o Processo de Seleção, iniciou uma análise da quarta e da quinta proposições, que são:

- **Proposição 4:** Os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião).
- **Proposição 5:** Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais.

A coordenadora do Loucura iniciou a reunião agradecendo a participação de todos, e estavam presentes os usuários, profissionais de saúde e moradores da comunidade. Cada um apresentou as suas propostas de soluções. Começando pelo figurino do mestre-sala e porta-bandeira, uma designer de moda, que disse ser voluntária do dispositivo, apresentou o desenho das roupas e os usuários que iriam usar as roupas contribuíram e pediram alterações no desenho. Uma pessoa da equipe de produção fez contato com um empresário, dono de uma loja de tecidos do bairro que estava encerrando suas atividades, e combinou que no dia seguinte ela iria passar na loja para receber os tecidos doados. As costureiras do bairro se voluntariaram para confeccionar as roupas junto das oficinas dos Ponto de Cultura. Com relação a bateria, o mestre de bateria, que trabalha nas oficinas musicais, expôs a necessidade de consertar alguns instrumentos e já tinha feito contato com uma empresa do bairro para fazer os reparos, mas precisava de

recursos financeiros. Para a solução desses recursos financeiros, a proposta seria fazer uma campanha coletiva. Em paralelo a essa solicitação de recursos financeiros do mestre de bateria, eu e a produtora apresentamos a melhor proposta das empresas que se interessaram em fazer a campanha coletiva financeira. Todos os participantes aceitaram a proposta da equipe de produção. O principal problema era o local que seria destinado a escolha do samba, a data prevista para a realização do evento seria no dia 06/02/2020. A coordenadora do NAIC possuía o contato da gerente do SESC do Engenho de Dentro, e a gestora aceitou fazer o evento no ginásio do SESC e a contrapartida seria a divulgação do SESC no dia do desfile. Outro ponto relevante levantado na reunião foi a definição do desenho e da confecção das camisetas do desfile. A coordenadora do dispositivo apresentou o desenho, todos aprovaram e uma pessoa da equipe de produção conseguiu um empresário do bairro para confeccionar as camisetas a preço de custo, estes recursos financeiros também sairiam da campanha coletiva e parte dos fundos arrecadados por voluntários, funcionários e empresários do bairro. Todos saíram da reunião com as tarefas que deveriam desempenhar. Abaixo apresento as minhas percepções a respeito da minha primeira reunião com o Bloco por meio do meu diário de campo:

“Hoje foi a minha primeira reunião com os integrantes do bloco, estavam presentes os funcionários, colaboradores, voluntários, usuários de saúde mental e algumas pessoas da comunidade do Engenho de Dentro.

Fizemos uma pauta para a reunião

Gabriela me apresentou para o colegiado do BLOCO LOUCURA SUBURBANA

Vários pontos foram abordados para o planejamento do bloco:

Falaram sobre a proposta do figurino, a porta bandeira não gostou e ficou de alterar alguns pontos da fantasia;

Falaram dos instrumentos musicais que estavam muito precários e precisavam de 9 mil reais para consertar os instrumentos;

Falaram das camisetas, todos gostaram da estampa e aprovaram;

Confecção de fantasias;

Treinamentos da bateria;

Escolha do samba, que será no SESC;

Captação de recursos;

Quando a Ariadne, coordenadora do bloco, falou sobre a escolha do samba. Um usuário de saúde mental improvisou um samba lindo, tive a oportunidade de gravá-lo.

No final da reunião, eu me apresentei, expliquei o meu projeto e fui muito aplaudida, fiquei muito emocionada. Alguns usuários no final da reunião vieram conversar comigo. Todos foram muito receptivos, amáveis e combinei um próximo

encontro no dia 13/01/20 para fecharmos o orçamento e prepararmos os dados necessários para o edital para captação de recursos para o bloco. Dei algumas sugestões e alterei alguns itens do orçamento. Com relação às doações e recompensas, fiz uma nova proposta e na próxima terça eles irão colocar a campanha de doação para o bloco no CATARSE, que é um sistema de vaquinha solidária online, *crowdfunding*. Fiz uma interferência na parte financeira. Eles estão em cima do laço para fazer o bloco e estão sem recursos financeiros. Na próxima segunda, temos um novo encontro.” (Diário de Campo – 09/01/2020).

Na semana seguinte, dia 16 de janeiro de 2020, a coordenação do Loucura convocou todos os colaboradores para uma reunião de alinhamento. Nessa reunião, a equipe de produção e a assistente do NAIC levaram suas propostas para a seleção das ações. Eu também participei da reunião de alinhamento e preparei uma apresentação com a melhor proposta de financiamento. Como faltam 34 dias para o desfile, as opções oferecidas eram escassas, a coordenadora do NAIC e a produtora do bloco articularam e fizeram a escolha da melhor de captação analisando os benefícios e riscos, dependendo da escolha estavam correndo risco de não receberem aporte financeiro. Em função desta questão a opção foi o *crowdfunding* com a empresa Catarse. Na reunião do dia seguinte, foi apresentada a proposta do Catarse para todos que estavam presentes na reunião de produção e a equipe aceitou. Eu e a produtora saímos da reunião para acertarmos os detalhes da campanha. Abaixo descrevo a reunião de pré-produção do Bloco, são anotações e impressões do meu diário de campo:

“Voltei às 11hs para o IMNS, esperei a Gabriela chegar e sentei com a Juliana para fecharmos o orçamento da campanha de doação via CATARSE. Acertamos a planilha de custos e de recompensas, mudamos algumas recompensas. Depois aprovamos com a Ariadne e a campanha estava pronta para começar.

A semana foi intensa com muitos ensaios, oficinas e preparação para o Bloco, a Campanha do Catarse, começou no dia 20/01/2020, 1 mês antes da saída do bloco!!!” (Diário de Campo\_17/01/2020).



Foto 7: Campanha da Catarse para captação de recursos financeiros para o bloco Loucura Suburbana

No desenvolvimento e apoio da construção da campanha solidária de arrecadação de recursos financeiros para o Bloco Loucura Suburbana, notei que na campanha publicitária do *crowdfunding*, o IMNS e a Dra. Nise não eram mencionados. Achei interessante esta questão e apesar de estudos de memória e história não estarem no Modelo do Weick, resolvi investigar essa resistência. Nas falas de dois entrevistados aparecem os indícios desta resistência:

“Eu acho que... tem uma questão de ego pulsante, que isso é inerente ao ser humano. Eles têm uma flexibilidade. Só que nessa flexibilidade, é lógico, o Instituto não pode pedir dinheiro, por exemplo, mas o Ponto de Cultura, o Travessias podem. Eles são moleculares. Eles são fluxos. Por exemplo, quando o bloco está na rua, eles não enxergam que é o Instituto que impulsiona isso. Eles acham que o “Loucura” está na rua, porque o peso é o “Loucura”. É o NISE, né? Então, eu acho que é uma coisa muito mais de ego. Todos eles. É assim com o Travessia, Loucura e o Centro de Convivência. (...) Isso é muito comum nas instituições, principalmente, nas instituições manicomiais. O manicômio faz isso. Ele é quem dita a hora que você vai comer, a hora que você vai vestir, né?” (Entrevistado 4)

“Então, lá nos dispositivos, é muito complicado, por exemplo, algumas pessoas têm aversão a Nise. A gente fala que elas querem competir, quer virar uma outra Nise (rsrsrs), que elas não vão conseguir. Mas, é isso! Negar a Nise é negar o NISE. É negar a direção do Nise. Então, assim, tem uma negação de um certo poder, como se eles não quisessem estar submetidos...” (Entrevistado 5)

Além desta resistência ao IMNS e a Dra. Nise, percebi que os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião). Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais. Após o término da reunião, vários participantes da reunião foram consultar a coordenadora do NAIC sobre seu entendimento do que deveriam fazer, ainda não existia uma clareza de suas tarefas por parte de alguns participantes da reunião.

Várias frentes no processo produtivo foram abertas, acompanhei a produção do dia da Escolha do Samba. Identifiquei a forma de como o entendimento da informação aconteceu e como o compartilhamento de sentidos reduz mais a ambiguidade por meio da reconsulta. Percebe-se que cada ator envolvido registra seu entendimento mentalmente ou em cadernos de anotação, a ata não é divulgada para os integrantes das reuniões, verifica-se a presença da proposição 7, que é:

- **Proposição 7:** Cada ator envolvido registra (processo de retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.

Em paralelo a produção da Seleção do Samba Enredo, a produção e o NAIC estavam focados na campanha financeira coletiva em parceria com a empresa Catarse, que o objetivo foi conseguir captar recursos para o reparo dos instrumentos da bateria e a confecção de camisetas. A campanha foi um sucesso. A campanha ficou disponível para contribuição durante um mês e conseguiu arrecadar aproximadamente 70% do que era o esperado. O slogan da campanha foi “Vamos resistir ao desmonte da cultura e da saúde! MANICÔMIO NUNCA MAIS!”.

No dia 06 de fevereiro de 2020, foi o dia da escolha do samba. A equipe da produção do Bloco Loucura Suburbana estava muito apreensiva, pois na noite anterior choveu muito e não poderia ser feito o evento na quadra do SESC. A solução foi fazer o evento no teatro do SESC, mas o espaço era muito pequeno para o público esperado. Este fato gerou alguns desentendimentos entre equipe de produção e as pessoas que foram participar daquele momento tão esperado. Às 14hs, iniciou o processo de escolha e contava com dezenove jurados convidados pela coordenadora do Loucura e que não tinham vínculo com o IMNS, que eram: compositores, músicos, presidentes de outros blocos, professores, poetas, enfim, pessoas ligadas à cultura. A seleção foi feita entre 31 sambas. Foi uma escolha muito difícil, pois, segundo os jurados, os sambas tinham alta qualidade. A maioria dos sambas tinham temas ligados às políticas públicas e ambientais, foram compostos por usuários de serviços públicos da rede de saúde mental e por moradores do bairro do Engenho de Dentro. Foi um evento patrocinado pelo SESC, e eu contratei o Cinestesia, uma produtora de audiovisual composta por discentes e docentes da ESPM-Rio, para fazer a gravação e edição do dia de seleção do samba enredo e do dia do desfile. O samba vencedor foi “Loucura que afeta todos nós” composto por Michel Indiano na Oficina Livre de Música. A tema é totalmente voltado para a desconstrução asilar.

“Loucura que afeta todos nós”

(Michel Indiano/ Oficina Livre de Música)

Doutor, vem ver!

O que acontece na cidade

Quebraram as grades e a loucura tá na rua

O Povo endoida de felicidade

São 20 anos de Loucura Suburbana

É a Loucura que afeta todos nós

Nesse desfile, todos têm a sua vez!

Nesse desfile, todos têm a sua voz!

Tem maluco que sabe que é maluco,

Tem maluco que acha que é normal

Diversidade é nosso bloco na avenida

O meu remédio é brincar o carnaval.

No meu diário de campo, tive a oportunidade de relatar o dia da escolha do samba. Foi um dia de muita produção e emoção. Notei uma intensa participação coletiva dos usuários dos serviços de saúde mental, como também dos profissionais de saúde e da comunidade do Engenho de Dentro.

“Hoje é o grande dia da escolha do samba do bloco. Acordei cedo e fui para ESPM, ainda não começaram as aulas, mas tenho muitas reuniões. Fui ao Cinestesia, conversei com a equipe, tudo já estava preparado, autorizações da saída dos equipamentos feitas. Combinei que a equipe de produção iria na frente e assim que terminasse a reunião iria encontrar com eles no SESC. Viabilizei o transporte da equipe e do equipamento com recursos próprios. Assim que acabou a reunião, fui me encontrar com a equipe. Quando cheguei no SESC, descobri que o local da escolha tinha sido alterado, era para ser na quadra, mas como choveu eles transferiram para o teatro. No teatro, a lotação já estava esgotada e minha equipe já estava lá dentro e eu do lado de fora, foi desesperador. Fiquei quase uma hora tentando falar com a Juliana, responsável pela produção, até que ela conseguiu que eu entrasse pela coxia como se fosse o artista/ sambista. Me senti muito desconfortável, mas consegui ajudar a equipe da cobertura da escolha do samba. Percebi que os sambas eram muito políticos e atuais, gostei muito das letras... coloquei o livreto da escolha do samba no anexo. O jurado era muito diverso. Achei a escolha justa, e todos os participantes vibraram com a escolha do samba. No ano anterior, esse sambista tinha ficado em segundo lugar. Saímos do SESC quando tudo acabou e voltamos para a ESPM para devolver o equipamento. Foi um dia de muita emoção e muito cansativo. Mas um dia de missão cumprida!!! Gravei o samba que ganhou e escrevi a letra da música na pesquisa exploratória.” (Diário de Campo\_06/02/2020)



Foto 8: Fotos da autora no dia da escolha do samba no SESC.  
Fonte: Autoria da pesquisadora.

Nas últimas semanas que antecederam o dia do desfile, o processo de produção do desfile estava muito movimentado nas oficinas de arte, que são: confecção das fantasias, confecção dos Bonecos do Germano (Foto 9, confeccionados pelos artistas Célio Mattos e Otávio Avancini, em parceria com o Loucura e o SESC), treinamento da bateria do bloco pelo mestre Fernando Mesquyta e Abel Luiz, confecção dos estandartes coordenado pela Márcia Viceconte. O processo era coletivo e interativo configurando um ciclo de criação e o compartilhamento de sentidos.



Foto 9: Bonecos de Germano confeccionados no IMNS.  
Fonte: Equipe de produção do Cinestesia.

Dia 20 de fevereiro de 2020, chegou o momento de “colocar o bloco na rua”, todos estavam muito ansiosos e felizes, fui com a equipe de filmagem e

fizemos a cobertura da concentração e do desfile do bloco. Uma emoção indescritível por parte de todos os participantes da construção deste desfile. O momento mais impactante foi quando o IMNS abriu as portas do manicômio e do outro lado estavam os moradores do Engenho de Dentro esperando essa integração. Consegui entrevistar várias pessoas que estavam do lado de fora dos muros. O desfile durou mais de três horas, no final foi uma grande comemoração na portaria do IMNS. Notei que alguns pacientes não voltaram e demonstrei preocupação, mas tive a sinalização de uma psicóloga do Instituto que era normal acontecer isso, fazia parte da desconstrução asilar. Abaixo, seguem algumas fotos da preparação e do momento do desfile, Fotos 10 e 11.



Foto 10: A cobertura da preparação para o desfile.  
Fonte: Equipe de produção do Cinestesia.



Foto 11: Desfile do Bloco Loucura Suburbana.  
Fonte: Equipe de produção do Cinestesia.

No meu diário de campo, tive a chance de registrar alguns momentos do dia deste grande evento, saída do Bloco Loucura Suburbana. Fui tomada por uma forte emoção, quando as portas do manicômio foram abertas e todos nós saímos pelas ruas do Engenho de Dentro. Relato abaixo este momento:

“Saída do BLOCO LOUCURA SUBURBANA

Acordei muito ansiosa, como será o dia de hoje? Será que vai dar tudo certo? Me arrumei e fui lecionar na ESPM, assim que acabou a aula, me encontrei com o grupo do CINESTESIA. Fomos no Zona Sul comprar água e comida, depois pegamos os equipamentos, almoçamos e fomos para IMNS. Nos dividimos em vários carros, eu cheguei antes da equipe e preparei todo o local para a chegada deles. Hadija, Andresson e Guedes também foram nos encontrar no IMNS. Fomos todos para o barracão, onde todos estavam se arrumando, colocando as fantasias e as maquiagens. Conseguimos fazer uma entrevista com a porta-bandeira e mestresala, depois fomos fazer a cobertura da bateria, eles estavam aquecendo, todos muito felizes e ansiosos. Fui com uma parte da equipe fazer 6 entrevistas com as pessoas na rua que estavam esperando a saída do bloco. Minha família chegou para brincar no bloco, não consegui dar muita atenção, pois estava fazendo as entrevistas. Tentava entender a importância do bloco para a comunidade do Engenho de Dentro, fiz até entrevista com um argentino. Chegou o momento especial, o IMNS abre as portas de ferro e todos saímos para rua, chorei MUITO, do outro lado do portão estava a comunidade esperando esse momento. Quando saímos, um aluno me perguntou: “Como os pacientes vão voltar”, respondi: “Não sei”. Nesse momento, no meio do bloco não consegui mais saber quem era “louco”, e me questioneei, por que estarem atrás dos muros e grades? Naquele momento, uma forte emoção me tomou conta e passei a participar da luta Antimanicomial. Precisamos lutar pela inserção desses usuários na sociedade e com uma vida digna. Ficamos gravando cenas incríveis e fotografando esse momento único, quando percebi já estava anoitecendo e estávamos voltando para a porta do IMNS. Nos reunimos e comemoramos muito, um mês atrás não tinha nada e hoje conseguimos realizar esse grande evento. Percebi que alguns usuários não voltaram, fiquei preocupada. A psicóloga Gabriela me disse para não me preocupar que é sempre assim e em algum momento eles irão retornar. Pena que não pude continuar lá no IMNS, tive que voltar com a equipe para ESPM e chegando lá entre confetes e purpurina fui lecionar Comportamento Organizacional. Os estudantes adoraram a história!!!! Gravei e filmei, fiz um trailer!!!” (Diário de Campo\_20/02/2020)

Neste estudo, a proposição 8 não foi percebida, que é:

- **Proposição 8:** o processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos configura novo ciclo de criação-seleção-retenção, promove compartilhamento de sentidos, e reduz mais a ambiguidade da informação do que se não há reconsulta.

Para o início de um novo ciclo de criação-seleção-retenção precisa acontecer um processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos, promovendo um compartilhamento de sentidos e reduzindo a ambiguidade. Ao término do desfile, ocorreram novas reuniões, propus um novo planejamento de

produção e financeiro, ocorreu uma aceitação por parte da coordenação, dos colaboradores e dos voluntários que constituem o Loucura, mas em função da pandemia e da necessidade de parar as atividades do bloco e do ponto de cultura, a reunião deste novo ciclo não ocorreu.

Conclui que a sobrevivência deste dispositivo acontece em função da dedicação dos participantes, usuários e a comunidade, com a colaboração voluntária. Existe a necessidade de repensar nesse modelo de gestão para garantir a sustentabilidade deste projeto.

Outro ponto importante, nesse estudo é que se verificou uma resistência por parte dos participantes do bloco e do ponto de cultura em vincular esse dispositivo ao IMNS e a imagem da Dra. Nise da Silveira. Este ponto me levou a ter a necessidade de analisar a história, memória e atual estrutura organizacional do Instituto Nise da Silveira, mas decidi não colocar nesta pesquisa estes estudos, serão utilizados em pesquisas futuras. No Quadro 21, apresento o resumo desta fase.

Redução Teórica - Compatibilizar os elementos de informação com o marco teórico			
Atividades de Campo	Marco Teórico	Resultados	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nov/19- investigação com uma pesquisa bibliográfica sobre a História e Memória da História da Psiquiatria no mundo e no Brasil e das Teorias em Estudos Organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IMNS</li> <li>Reforma Psiquiátrica no Brasil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração das proposições preliminares com base no modelo de Weick (1973)</li> </ul>
Redução Teórica - Identificar as relações existentes as aproximações e os afastamentos			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Carnavalesco Loucura Suburbana e Centro de Convivência Trilhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os dispositivos identificados pela autora que fazem parte da estrutura organizacional do NAIC são Bloco e Ponto de Cultura do Loucura Suburbana, Centro de Convivência Trilhos e o Arte em Travessia;</li> <li>Os três dispositivos identificados serão analisados neste estudo.</li> </ul>	
Redução Teórica - Estudar as práticas cotidianas			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o desfile do bloco aconteceu em fevereiro de 2020;</li> <li>entender a história da constituição do Loucura, que possui ações vinculadas ao bloco carnavalesco, mas também as atividades do Ponto de Cultura Loucura Suburbana;</li> <li>participar semanalmente das reuniões de produção do bloco;</li> <li>Com base nas proposições elaboradas pela autora, a investigação começou a acontecer, ver material anexo.</li> </ul>	
Redução Teórica – Elaboração do documento sobre a Teorização			
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados	
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulação dos dados e documentos → 279 documentos;</li> <li>Em função do volume de documentos, foi necessário utilizar o Atlas TI 9.1.</li> </ul>	

Quadro 21: Resumo Etapa Tematização, fase A redução teórica.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no acompanhamento das práticas cotidianas e nas proposições elaboradas neste estudo, tive a possibilidade de relacionar a prática à teoria por meio da triangulação de dados e documentos coletados que somaram o total de 279 documentos, que são: vídeos, fotos, transcrições de áudio e entrevistas, participação de seminários no IMNS, anotações do diário de campo das práticas

cotidianas, artigos e teses sobre os temas estudados, e atas de reuniões internas. A partir desta análise, iniciei uma nova fase, Redução Temática, que teve dois passos: (1) identificar temas geradores e iniciar um processo de desenvolvimento do modelo de planejamento de produção; e (2) formular propostas com base nos temas selecionados, transformando em problemas analíticos para serem apresentados à comunidade, dos mais simples aos mais complexos em forma de programas.

Após o desfile do bloco, realizado no dia 20 de fevereiro de 2020, fui convidada para uma reunião de avaliação do desfile. Estavam presentes alguns usuários de saúde mental, a equipe de produção do bloco, a coordenadora do NAIC e voluntários do IMNS. Neste encontro, apresentei a minha avaliação dos principais problemas/ oportunidades que deveriam levar em consideração, que são: (1) fazer um planejamento de produção e artístico do bloco em abril de 2020 para iniciarmos a pré-produção já em maio, evitando conflitos e contratempos dias antes do desfile e garantindo a sustentabilidade do bloco; (2) elaborar um plano de captação de recursos e parceiros para financiamento do bloco e do ponto de cultura.

Em março de 2020, participei de uma reunião com NAIC e o Bloco Loucura Suburbana, a pauta da reunião era captação de recursos para garantir a sustentabilidade do Bloco. Apresentei uma proposta de reformular o planejamento de produção o bloco e buscar novas formas de captação de recursos financeiros. No diário de campo, relato com mais detalhes as propostas:

“Reunião BLOCO LOUCURA SUBURBANA e NAIC

Hoje fui convidada para uma reunião com Ariadne para falarmos sobre planejamento do bloco Loucura Suburbana. Estavam presentes a Ariadne, os funcionários, colaboradores, usuários de saúde mental e também alguns membros da comunidade. Foram abordados vários pontos para melhoria da organização do Bloco. Todos estavam preocupados das atividades de oficinas do Loucura Suburbana pararem por conta da pandemia COVID-19. Chegou um momento que a Ariadne me passou a palavra e eu comecei a colocar algumas ideias sobre planejamento e captação de recursos. A minha impressão é que ela estava um pouco arredia, o bloco tinha acabado e a preocupação já não era mais essa. Falei que o planejamento poderia iniciar em março, para que pudéssemos realizá-lo em abril/2020. Planejar as oficinas de fantasias e música com antecedência, para que em dezembro tudo estivesse pronto. Ficaria só para janeiro a escolha do samba. Com relação a captação de recursos, poderíamos buscar parceiros no Engenho de Dentro e também *matchfunding*, para que as atividades e os salários dos colaboradores não faltassem. Ela gostou da ideia, mas não agendou uma nova reunião para apresentarmos a proposta de mudança.

Sai da reunião desanimada, mas entendendo que faz parte do processo de *sensemaking*. Gabriela percebeu meu desapontamento e me convidou para ir para a sala dela. Conversou comigo sobre essa resistência, mas me motivou tentarmos marcar uma nova reunião. Quando estava finalizando a reunião, recebemos uma notícia que a partir de segunda, dia 16/03/20, os dispositivos de cultura seriam paralisados por conta da pandemia, só iriam funcionar a emergência e os tratamentos ambulatoriais.

Levamos um impacto com a notícia. A ESPM no dia anterior tinha encerrado as aulas presenciais e a PUC naquele exato momento também comunicou a paralisação. Meu chão caiu, como vou continuar com a minha pesquisa? Quando vamos retornar? Daqui a 15 dias?

Fui para o estacionamento muito perdida, encontrei com o Edson, usuário de saúde mental, ele conversou comigo e disse que tinha feito uma bolsa e iria deixar com a Gabriela na segunda.

Fui para casa, sem saber como seria o destino dos usuários e também da minha pesquisa. Nossa sexta-feira, 13!!!” (Diário de Campo\_13/03/2020).

Todos acharam interessante a minha proposta, concordaram em agendar uma próxima reunião para o início do planejamento de produção/ artístico, mas saímos da reunião sem fechar uma data para o próximo encontro. Neste mesmo dia, fui convidada para uma reunião interna no NAIC, começamos a pensar em algumas estratégias de captação de recursos. No final da reunião, fomos surpreendidas pelo comunicado que todas as atividades presenciais seriam paralisadas por quinze dias, somente atendimentos ambulatoriais e emergenciais funcionariam. No cronograma da minha pesquisa, estava previsto em março de 2020 começar o campo no Centro de Convivência Trilhos do Engenho.

Por conta desta mudança ecológica global, a pandemia causada pela COVID-19, todas as atividades do NAIC permaneceram paradas, ocorrendo uma retomada gradual em abril de 2020, mas em outro formato, as oficinas passaram a ser *on-line*. Todos os colaboradores do IMNS ficaram planejando as novas atividades e buscando recursos estruturais e financeiros para viabilizar as oficinas neste novo formato. Voltei a participar das reuniões de coordenação de forma remota, retomando a minha pesquisa de campo.

Neste período de recesso das atividades no IMNS, refiz meu cronograma de pesquisa, elaborei uma nova proposta de planejamento de produção para o bloco Loucura Suburbana e aprofundei meu conhecimento na busca de captação de recursos para os dispositivos e para o projeto de geração de renda para o NAIC. Na Figura 10, está a estrutura analítica do projeto (EAP) que desenvolvi para apresentar para a equipe de produção do Loucura Suburbana.

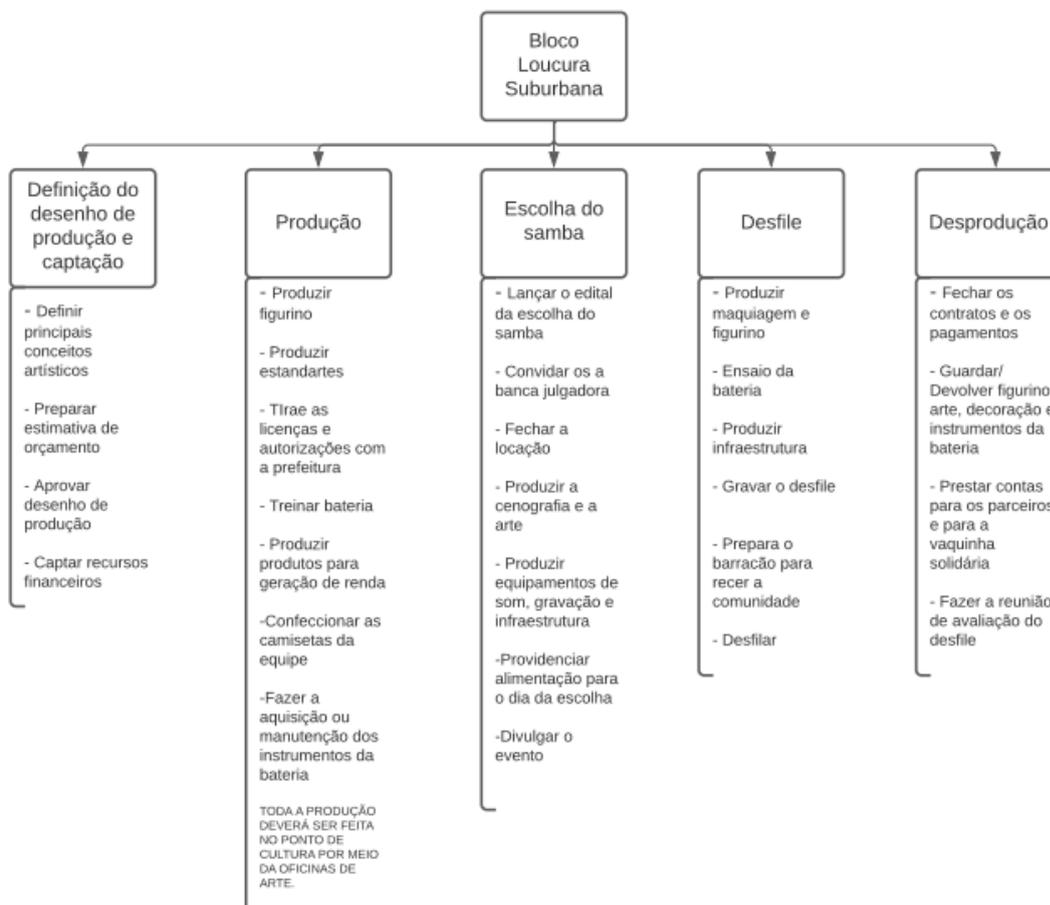


Figura 10: Estrutura Analítica do Projeto (EAP).  
Fonte: Elaborada pela autora.

Além da EAP, desenvolvi um cronograma de trabalho para 2020, conforme Figura 11. Este material não foi apresentado e validado no Círculo de Pesquisa em função das atividades presenciais terem sido canceladas em 2020.

Etapas	abr/20	mai/20	jun/20	jul/20	ago/20	set/20	out/20	nov/20	dez/20	jan/21	fev/21	mar/21
<b>Definição do desenho de produção e captação</b>												
1. Definir principais conceitos artísticos												
2. Preparar estimativa de orçamento												
3. Aprovar desenho de produção												
4. Captar recursos financeiros												
<b>Produção</b>												
1. Produzir figurino (oficinas de arte)												
2. Produzir estandartes (oficinas de arte)												
3. Tirar as licenças e autorizações com a prefeitura												
4. Treinar bateria (oficinas de música)												
5. Produzir produtos para geração de renda												
6. Confeccionar as camisetas da equipe												
7. Fazer a aquisição ou manutenção dos instrumentos da bateria												
<b>Escolha do samba</b>												
1. Lançar o edital da escolha do samba												
2. Convidar os a banca julgadora												
3. Selecionar a locação												
4. Produzir a cenografia e a arte												
5. Produzir equipamentos de som, gravação e infraestrutura												
6. Providenciar alimentação para o dia da escolha												
7. Divulgar o evento												
<b>Desfile</b>												
1. Produzir maquiagem e figurino												
2. Aquecimento da bateria												
3. Produzir infraestrutura												
4. Gravar o desfile												
5. Preparar o barracão para receber a comunidade												
6. Desfilhar												
<b>Desprodução</b>												
1. Fechar os contratos e os pagamentos												
2. Guardar/ Devolver figurino, arte, decoração e instrumentos da bateria												
3. Prestar contas para os parceiros e para a vaquinha solidária												
4. Fazer a reunião de avaliação do desfile												

Figura 11: Cronograma de produção proposto.

Fonte: Elaborada pela autora.

Além de preparar a EAP e o cronograma de produção do bloco, iniciei uma pesquisa e formas de captar recursos para o Ponto de Cultura Loucura Suburbana. Pesquisei sobre às Leis de Incentivo à Cultura, e tive acesso a alguns editais de captação de recursos para dispositivos de cultura. Abaixo coloquei a ementa do curso que indiquei para a equipe de produção e para o NAIC. A produtora e a coordenadora do NAIC se inscreveram e tive um feedback muito positivo.

### FORMAÇÃO LIVRE e GRATUITANA ÁREA DE ECONOMIA CRIATIVA

Professores: Carolina Ficheira, Isabella Vasconcelos e Marcelo Rosauo

Formação Livre.

#### EMENTAS

##### **Empreendedorismo Criativo:**

Marketing Estratégico focado no mercado com foco na análise das oportunidades e ameaças de mercado com análise da concorrência. Montagem da estratégia de posicionamento da empresa junto ao seu público-alvo com análise da hierarquia de valor desse consumidor. Estratégia de comunicação e

relacionamento. O curso é adaptado de acordo com o segmento de atuação das empresas que compõem a turma e o perfil dos estudantes.

**Gestão Cultural:**

Políticas Públicas, Enquadramento nas Leis de Incentivo à Cultura, Embasamento para um plano de captação de recursos, desenvolvimento de plano de captação de recursos, mapeamento de formas de financiamento.

**Apresentação Visual:**

Aprendizado básica da ferramenta Adobe Photoshop  
Desenvolvimento de projeto gráfico.

**OBJETIVOS**

**Empreendedorismo Criativo:**

-Dar uma visão sistêmica e evolutiva dos modelos de gestão estratégica, para a implementação de programas de marketing, bem como melhorar o entendimento das correlações e análise dos elementos-chave para criação de diferenciais competitivos nos negócios.

-Desenvolver nos alunos a habilidade de tomada de decisão e estratégia de crescimento bem como perceber e definir o posicionamento estratégico do negócio, por meio de aplicação prática dos conceitos aprendidos à realidade das empresas dentro do contexto global.

-Estimular o desenvolvimento de atitudes que levem os alunos, dentro de uma visão estratégica a efetivamente tornarem decisões estratégicas e a serem capazes de implementarem projetos, com instrumentos eficazes para garantir às empresas vantagens competitivas duradouras e desenvolvimento, com sustentabilidade.

**Gestão Cultural:**

-Entender os instrumentos de Política `Pública;

-Classificar os modelos de financiamento no país;

-Criar um projeto cultural que atenda às políticas em vigor no país.

**Apresentação Visual:**

-Compreender as ferramentas para criação e gerenciamento de arquivo

-Compreender a diferença entre publicação impressa e digital

-Criar composições utilizando fotografia e tipografia para promover/divulgar produto ou serviço para impressão ou mídias digitais.

**METODOLOGIAS**

-Aula expositiva e dialogada

-Por projeto

-Seminários.

-Aula expositiva com uso de casos

-Trabalho prático em grupo

<b>AULA a AULA</b>		
<b>Dia/Mês</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Objetivo Específico</b>
12/3 (CF)	Aula inaugural	Apresentação do programa
19/03 Empreendedorismo Criativo Profa. Isabella Vasconcelos	Definição do público-alvo. Análise de Posicionamento.	
26/03(CF) Empreendedorismo Criativo Profa. Isabella Vasconcelos	Configuração de produto com percepção de valor	

<b>AULA a AULA</b>		
<b>Dia/Mês</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Objetivo Específico</b>
02/04(CF) Empreendedorismo Criativo Profa. Isabella Vasconcelos	Ferramentas de Comunicação	
09/04 (CF) Gestão Cultural Profa. Carol Ficheira	Política Pública para o setor. Embasamento para um plano de captação de recursos; estruturação da área;Profissionalização do setor Fontes de financiamento	Entender o setor de Captação de Recursos
16/04 (CF) Gestão Cultural Profa. Carol Ficheira	Política Pública para o setor. Embasamento para um plano de captação de recursos; estruturação da área;Profissionalização do setor Fontes de financiamento.	Reconhecer fontes de financiamento aplicado a sua área de atuação, recorte territorial e especificidade técnica.
30/04 (CF) Gestão Cultural Profa. Carol Ficheira	Orientação na formatação do projeto. Inscrição Salic Web, Apresentação, objetivos e Justificativa. Cronograma (Etapas de Trabalho),Especificações técnicas e outras informações, Planos de acessibilidade e democratização e Plano deDistribuição.Orçamento	Entender, aplicar e criar um projeto cultural, passível de ser enquadrado na Lei Rouanet.
07/05 (CF) Gestão Cultural Profa. Carol Ficheira	Orientação na formatação do projeto. Inscrição Salic Web, Apresentação, objetivos e Justificativa. Cronograma (Etapas de Trabalho),Especificações técnicas e outras informações, Planos de acessibilidade e democratização e Plano deDistribuição. Orçamento	Entender, aplicar e criar um projeto cultural, passível de ser enquadrado na Lei Rouanet.
14/05 (CF) Gestão Cultural Profa. Carol Ficheira	Orientação na formatação do projeto. Inscrição Salic Web, Apresentação, objetivos e Justificativa. Cronograma (Etapas de Trabalho),Especificações técnicas e outras informações, Planos de acessibilidade e democratização e Plano deDistribuição. Orçamento	Entender, aplicar e criar um projeto cultural, passível de ser enquadrado na Lei Rouanet.
21/05 (CF) Apresentação Visual Prof. Marcello Rosauro	Apresentação da interface do software Adobe Photoshop e suas aplicações. Desenvolvimento de projeto 1	Compreender o uso do software Adobe Photoshop.
28/05 (CF) Apresentação Visual Prof. Marcello Rosauro	Definição de identidade visual e desenvolvimento de linguagem estética.	Desenvolver projeto de identidade visual.

<b>AULA a AULA</b>		
<b>Dia/Mês</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Objetivo Específico</b>
	Desenvolvimento de projeto 2	
04/06 (CF) Apresentação Visual Prof. Marcello Rosauero	Reconhecimento das diferentes mídias e suas implicações no processo criativo. Desenvolvimento de projeto 3	Compreender a aplicação de projeto de identidade visual em diversas mídias.
11/06	Apresentação dos trabalhos	Versão final em sistema + Apresentação visual do projeto + entrega dos certificados.

### **BIBLIOGRAFIA**

#### **Gestão Cultural:**

Cruz, C. , *Estraviz, M. Captação de Diferentes Recursos para Organizações Sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Instituto fonte, 2001.

Ferreira, L. A., Machado Neto, M. M. *Economia da Cultura: Contribuições para a Construção do Campo e Histórico da Gestão de Organizações Culturais no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

#### **Empreendedorismo Criativo:**

BARNEY, J.B. e HESTERLY, W. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3ª Edição Pearson

CAVALCANTI, Marcos e GOMES, Elisabeth. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento*. Elsevier, 2001.

GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva*. Elsevier, 2004.

KOTLER, P et KELLER. *Administração de Marketing*. 12ª edição. Prentice-Hall – SP, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

### **CURRÍCULOS**

MsC. Carolina Ficheira - <http://lattes.cnpq.br/4155857288148798>

MsC. Isabella Vasconcelos - <http://lattes.cnpq.br/3237439485217956>

MsC. Marcello Rosauero - <http://lattes.cnpq.br/2991647127577298>

Entre abril e agosto 2020, tive vários momentos de interrupções no campo em função de várias questões ocasionadas pela COVID-19. Consegui finalizar a etapa de Tematização do Bloco Loucura Suburbana das fases de Redução Temática e a última de Elaboração do Programa. Estas fases foram resumidas nos Quadros 22 e 23. Em junho de 2020, retomei as atividades de campo no NAIC e seus dispositivos. Relato abaixo as minhas impressões pelo meu retorno no campo, mesmo sendo de forma remota, e não presencial:

“Gabriela (coordenadora do NAIC) gostou muito de agendarmos a nossa reunião e voltarmos ao trabalho. Ela e a mãe pegaram COVID-19, mas ambas estão se recuperando, já tem 30 dias. A Gabriela vai procurar um artigo sobre dispositivos,

o nome da autora Ariadne Patrícia. A dissertação de mestrado é sobre geração de renda, ela é da Fiocruz. No referencial teórico tem sobre dispositivo. Marcamos reunião na sexta e vai me enviar a programação dos dispositivos.” (Diário de Campo – 02/06/2020).

#### Redução Temática- Identificar temas geradores e iniciar um processo de desenvolvimento do modelo de gestão

	Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Março 2020 -Após o desfile, foi feita uma reunião de desprodução. Apresentei os principais temas que deveriam ser levados em conta para o proposta de um novo modelo de gestão. A produção ficou de agendar um novo encontro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da proposta de novo modelo de gestão para captação de recursos.</li> <li>Com a paralisação das atividades presenciais, não foi possível implementar este planejamento de produção</li> </ul>

#### Redução Temática- Formular propostas com base nos temas selecionados

	Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abril 2020 - Por conta de uma mudança ecológica global, a pandemia causada pelo COVID-19, durante quinze dias todas as atividades do NAIC permaneceram paradas, ocorreu uma retomada gradual em abril em um outro formato, oficinas on-line. Os colaboradores ainda estão ressignificando e planejamento as novas atividades. Mesmo assim, a pesquisadora continua participando das reuniões e das atividades on-line.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciei um estudo aprofundado a respeito de opções de captação de recursos, pois em um breve período de tempo o dispositivo não teria recursos financeiros para manter atividades presenciais e on-line.</li> </ul>

Quadro 22: Resumo Etapa Tematização, fase redução temática.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### Elaboração do Programa- Elaborar o material didático

	Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abril 2020 - Após o estudo aprofundado de formas de captação de recursos para o dispositivo, elaborei um material de apoio;</li> <li>Fiz algumas reuniões com NAIC sobre captação de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da proposta de novo modelo de gestão para captação de recursos.</li> </ul>

#### Elaboração do Programa- Treinar a equipe para os círculos de estudo.

	Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre abril e agosto 2020, tivemos várias interrupções na pesquisa, a coordenadora do NAIC foi infectada pelo vírus da COVID-19,</li> <li>Em setembro 2020, o NAIC e a coordenação do Bloco Loucura Suburbana agendaram uma reunião para falar sobre a grave situação financeira do ponto de cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesquisadora levou para a reunião do Loucura algumas opções emergenciais para captação de recursos, foi identificado o mesmo problema de janeiro 2020.</li> <li>Após a reunião, elaboraram o projeto e submeteram a um edital, foi aprovado e em dezembro de 2020 entrou a verba necessária para o dispositivo não parar.</li> </ul>

Quadro 23: Resumo Etapa Tematização, fase elaboração do programa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em junho de 2020, iniciei a pesquisa no Centro de Convivência Trilhos, outro dispositivo da NAIC. Após o encerramento das atividades presenciais deste dispositivo em função da pandemia, o Trilhos do Engenho só retomou as atividades em maio de 2020. Antes de aprofundar na etapa de Tematização do Trilhos, vou finalizar a etapa de Programação do Bloco Loucura Suburbana que aconteceu em setembro de 2020.

Finalmente na etapa de Programação-ação do Bloco Loucura Suburbana, utilizei 4 fases: (1) Fase A – Redução Teórica; (2) Fase B - Redução Temática; (3) Fase C – Elaboração do Programa do NAIC; e (4) Fase D – Execução e avaliação dos Projetos em Ação. Para cada fase, o estudo teve vários passos como estão descritos no capítulo de metodologia.

A partir da Etapa de Tematização, elaborei o material didático necessário para apresentar a proposta de planejamento de produção e a de captação de recursos. Com a pandemia e a paralisação das atividades presenciais, não tive a chance de treinar a equipe para os círculos de estudo. Tive a chance de participar da elaboração de um projeto emergencial de captação de recursos financeiros, que foi bem-sucedido. Para executar esse projeto, na etapa de Programação-ação, passei por vários passos, que são: (1) organizar e selecionar as opções; (2) priorizar os problemas/ oportunidades; (3) selecionar as ideias-projetos; (4) apresentar aos atores envolvidos os problemas e as ações alternativas; (5) promover a seleção coletiva da ação; (6) dar apoio a equipe para a realização do projeto; e (7) analisar aos resultados finais do projeto

Em setembro de 2020, fui convidada pela coordenadora do Bloco Loucura Suburbana para participar de uma reunião de equipe. O ponto de Cultura Loucura Suburbana estava passando por uma grave crise financeira, não tinha recursos para honrar a folha de pagamento dos próximos meses. A pauta da reunião foi sobre captação de recursos emergenciais. Antes da reunião, selecionei várias propostas, que são: *matchfunding* do BNDES, do Itaú e da Benfeitoria. Estes editais estavam abertos na época. Além disso, sugeri tentar parcerias com empresas, pois atualmente várias empresas possuem ações sociais e vincular suas ações ao IMNS poderia ser interessante. A coordenadora do NAIC já tinha analisado a proposta da Benfeitoria. A equipe de produção do bloco, em decisão coletiva, selecionou a campanha da Benfeitoria. A produtora e a coordenadora do NAIC tiveram pouco tempo para elaborar os materiais exigidos no edital. Abaixo

relato o que aconteceu na reunião do Bloco que fui convidada para participar. Nos Quadros 24 e 25, apresento o resumo destas fases.

“Reunião Captação de Recursos: Ariadne, Pamela, Juliana, Thais, Ana Cláudia e Gabriela.

A Ariadne abriu a reunião, a Gabriela não entrou, mas ela disse que vai começar a gravar. A Ariadne fez a abertura brincando, a Gabi chegou na reunião. A Ariadne falou da grave situação financeira, mencionou que já vivenciou esse problema, mas esse ano foi o pior. O Ponto de Cultura Loucura Suburbana não tem dinheiro para pagar os colaboradores. A Juliana já entrou nos editais e leis de incentivo à cultura. A Ariadne pensou em fazer uma campanha permanente com alguma empresa para fazer vaquinha solidária. Essa ideia surgiu tempos atrás, mas agora ela precisa e quer fazer. Ela não fez pesquisas dessas empresas. A Juliana e Gabriela estão pesquisando novas formas. Ariadne está me pedindo ajuda para fazer contato com a Benfeitoria. O Catarze e a Benfeitoria estão sugerindo que a gente estipule o percentual desejado. No contrato do Bossanossa, se não batermos as metas, eles devolvem o dinheiro. O Benfeitoria é tudo ou nada. A vaquinha recorrente não precisa se preocupar com bater a meta.

A Ariadne disse que a Gabriela sugeriu algumas opções. A Benfeitoria consegue triplicar o valor com as empresas. Ela já tem os patrocinadores, a cada 1 real doado, as empresas entram com 2 reais.

Na Benfeitoria, no máximo 15.000 reais. Na primeira semana, divulgar para as pessoas mais próximas (arrecadar 20%), na segunda semana são pessoas que gostam do projeto, mas não tem contato com o dispositivo e na terceira semana enviar para os parceiros institucionais do Nise. A Juliana e a Gabi fizeram capacitação da Benfeitoria. A Pamela disse que a Benfeitoria quer apostar em projetos que estão indo bem. A Ariadne agradeceu a Pamela e ao NAIC pela campanha do Catarze. A Ariadne está preocupada com a terceira semana, ela acha que não temos parceiros institucionais suficientes. A Juliana disse que temos vários parceiros e não será um problema.

A Gabi disse que vamos ficar com 15.000 reais, mas vamos passar apenas 4,5% do total, a gente que escolhe. Eles sugerem 9%, mas vão decidir o percentual.

Eu sugeri do *matchfunding* do BNDES. O Bossanossa vem com a mesma lógica do BNDES. É um programa que financia projetos culturais, ele faz financiamento com setor público.” (Diário de Campo – 09/2020)

#### Redução Temática - Apresentação aos atores envolvidos dos problemas e ações alternativas para a sua discussão

1	Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Setembro 2020 - Reunião com a coordenadora do Loucura e do NAIC, surgiram algumas opções</li> <li>O grupo selecionou a melhor proposta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A equipe selecionou a Benfeitoria, a autora deu apoio na elaboração dos materiais exigidos pelo edital. O prazo foi muito curto para muito trabalho.</li> </ul>

Quadro 24: Resumo Etapa Programação-ação, fases redução teórica e redução temática.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Elaboração e execução do projeto – Iniciar as atividades e avaliar de forma contínua do processo		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Out/20 - Iniciou-se a campanha, o NAIC teve todo apoio da Benfeitoria neste processo.</li> <li>Nov/20 - O Bloco Loucura Suburbana foi selecionado pela Benfeitoria.</li> <li>A questão é a mesma: Será que a partir de agora o Ponto de Cultura vai implementar um novo modelo de gestão para captação de recursos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em dezembro 2020, os recursos captados pela campanha foram aportados para o bloco. A campanha foi um sucesso!</li> <li>A autora não foi procurada pelo Loucura depois deste aporte orçamentário. A pesquisadora está entendendo que o problema não será resolvido, em breve o bloco terá problemas com orçamento.</li> </ul>

Quadro 25: Resumo Etapa Programação-ação, fase elaboração do projeto.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Em 29 de outubro de 2020, a Benfeitoria aprovou o projeto do Loucura Suburbana, somente 6 projetos foram aprovados, conforme Figura 12. A equipe de produção ficou muito animada.

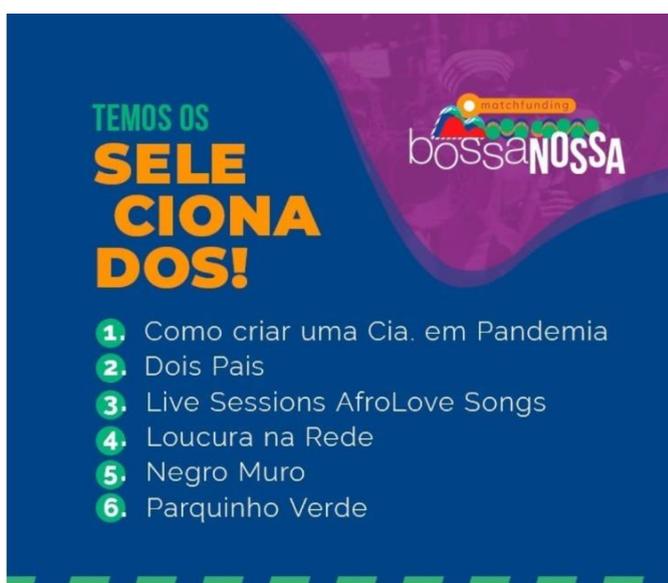


Figura 12: Resultado final da campanha BossaNossa.  
Fonte: Site da Benfeitoria, 29/10/2020.

Analisando os resultados positivos do projeto, uma questão interna aparece: “Será que a partir de agora, o Ponto de Cultura vai planejar um novo modelo de captação de recursos?”

Conversando com a coordenadora do NAIC, tive a impressão que depois deste projeto, a equipe de Loucura Suburbana já está repensando neste novo modelo, conforme as minhas impressões relatadas no meu diário de campo. O resumo desta fase está descrita no Quadro 26.

“A Gabriela e a Juliana entraram na reunião. A Gabriela está comentando sobre a campanha da vaquinha suburbana, que conseguiu bater a meta. A ideia é fazer uma

doação continuada, a Benfeitoria dá todo o suporte de divulgação. A Ariadne não aceitava fazer os projetos, segundo a Gabi, depois que deu certo esse projeto, ela agora está mais engajada. É um bom incentivo para os outros dispositivos conseguirem repensar no seu modelo de captação de recursos.” (Diário de Campo - Reunião de Pauta da Live 2020: 11/12/2020)

Elaboração e execução do projeto – Iniciar as atividades e avaliar de forma contínua do processo		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Out/20 - Iniciou-se a campanha, o NAIC teve todo apoio da Benfeitoria neste processo.</li> <li>Nov/20 - O Bloco Loucura Suburbana foi selecionado pela Benfeitoria.</li> <li>A questão é a mesma: Será que a partir de agora o Ponto de Cultura vai implementar um novo modelo de gestão para captação de recursos?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bloco Loucura Suburbana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em dezembro 2020, os recursos captados pela campanha foram aportados para o bloco. A campanha foi um sucesso!</li> <li>A autora não foi procurada pelo Loucura depois deste aporte orçamentário. A pesquisadora está entendendo que o problema não será resolvido, em breve o bloco terá problemas com orçamento.</li> </ul>

Quadro 26: Resumo Etapa Programação-ação, fase D Execução e avaliação dos projetos em ação. Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.2

#### Centro de Convivência Trilhos do Engenho e o Programa Espaço da Diferença (Rádio Revolução FM 105,5)

No cronograma inicial deste estudo, a previsão era iniciar a pesquisa no Centro de Convivência Trilhos do Engenho em março 2020. Mas neste mês, todas as atividades culturais do IMNS foram suspensas em função da pandemia provocada pela COVID-19. Toda equipe dos dispositivos ficou sem saber como seriam feitas as atividades e quando poderiam retornar ao trabalho. Fiquei durante algumas semanas sem notícias da coordenadora do NAIC, depois soube que ela estava com COVID-19 e precisava de um período de recuperação.

No início de julho de 2020, a coordenadora do NAIC fez uma Live para arrecadar fundos para doação de cestas básicas destinadas aos usuários de saúde mental. Essa campanha foi um sucesso, o resultado foi uma arrecadação de 100 cestas básicas. Vários pacientes estavam passando por graves problemas financeiros, e a equipe do NAIC decidiu mobilizar a comunidade para ajudá-los.



Figura 13: Campanha Live Show Solidária.  
Fonte: Facebook da coordenadora do NAIC.

Além da Live Show Solidária, um empresário enviou para IMNS uma tonelada de mantimentos não perecíveis, depois de se sensibilizar com a campanha do NAIC. Nos meses seguintes, o NAIC promoveu algumas campanhas solidárias para dar continuidade ao projeto.

No dia 15 de julho de 2020, tive uma reunião com NAIC, onde fui convidada para participar das reuniões de equipe do Centro de Convivência Trilhos do Engenho. Comecei a participar das reuniões de equipe do Trilhos às terças-feiras. Além disso, fui convidada para participar semanalmente de algumas atividades deste dispositivo, que são: Trilhando na Rede, às terças-feiras, e Programa Espaço da Diferença, às quartas-feiras e sextas-feiras. Para facilitar a análise dos dados, utilizei os códigos e categorias elaborados na etapa de Investigação-ação. Todos os encontros e reuniões foram registrados no bloco de campo e gravados para posterior análise de dados.

Estava iniciando uma nova etapa da Pesquisa Ação no Centro de Convivência Trilhos do Engenho, que é a Tematização. Nesta etapa, utilizei 3 fases: (1) Fase A – Redução Teórica; (2) Fase B - Redução Temática; e (3) Fase C – Elaboração do Programa do NAIC.

A primeira fase da etapa de Tematização teve quatro passos a serem considerados, que são: (1) começar a compatibilizar os elementos de informação do estudo com o marco teórico, (2) identificar as relações existentes, as aproximações e os afastamentos, (3) estudar as práticas cotidianas, (4) elaborar um documento sobre a teorização.

Na fase de Tematização do Centro de Convivência Trilhos do Engenho, utilizei para a análise de dados o Modelo do Weick, formulei oito proposições que foram investigadas vinculando teoria e prática.

Para facilitar análise dos dados, a pesquisadora elaborou as proposições preliminares com base no modelo de Weick (1973) para analisar dos dois dispositivos estudados, Loucura Suburbana e Centro de Convivência Trilhos do Engenho, conforme Quadro 27 abaixo:

<b>Elementos</b>	<b>Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973)</b>
Mudança ecológica	Proposição 1: Uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização dos dispositivos e do NAIC.
Registro da Ambiguidade	Proposição 2: A percepção de que a informação recebida e transmitida aos atores envolvidos pode ter mais de um modo de entendimento configura o Registro da Ambiguidade.
Processo de Criação	Proposição 3: Cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de captação de recursos/ produção.
Regras da reunião	Proposição 4: Os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião).
Processo de Seleção	Proposição 5: Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais.
Escolha de ciclos	Proposição 6: Os atores envolvidos interagem (escolha de ciclos), buscando esclarecimentos dos novos processos para afastar ambiguidade das informações.
Processo de retenção	Proposição 7: Cada ator envolvido registra (processo de retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.
Afastamento de Ambiguidade	Proposição 8: o processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos configura novo ciclo de criação-seleção-retenção, promove compartilhamento de sentidos, e reduz mais a ambiguidade da informação do que se não há reconsulta.

Quadro 27: Proposições para a tematização de indícios dos elementos do modelo Weick (1973).

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir das proposições preliminares, comecei a busca pela identificação das relações existentes através das aproximações e dos afastamentos dos dispositivos que fazem parte da estrutura do NAIC e iniciei o estudo por meio das práticas cotidianas. Para facilitar o trabalho de teorização, formulei as proposições e um roteiro de perguntas, que nortearam esse trabalho. A partir das respostas dessas perguntas e das análises da teoria e prática por meio das proposições, pude chegar ao conhecimento dos afastamentos e aproximações do campo estudado.

Todas as perguntas foram formuladas com base nos objetivos específicos da pesquisa. Detalhei esse guia de perguntas e encontra-se no Anexo.

O segundo dispositivo estudado foi o Centro de Convivência Trilhos do Engenho, a escolha aconteceu conforme o planejamento de pesquisa aprovado pelo NAIC. Ocorreu um atraso no cronograma em função da pandemia, estava previsto o início da pesquisa em março e só iniciei em julho de 2020.

Para compreender as práticas cotidianas do Centro de Convivência Trilhos do Engenho, participei de algumas reuniões de equipe e acompanhei as atividades, que foram: Trilhando na Rede e Espaço da Diferença. Mas antes busquei entender a história do Trilhos e as ações vinculadas ao Centro de Convivência antes e durante a pandemia. Segue abaixo um pouco da história do Centro de Convivência do IMNS.

No dia 07 de julho de 2005, foi aprovada a portaria n.396, onde o Ministério da Saúde aprovava as diretrizes gerais para o Programa de Centros de Convivência e Cultura da Rede de Atenção em Saúde Mental do SUS (Sistema Único de Saúde). Pode-se destacar algumas diretrizes que nortearam o programa, que são: (1) dispositivos públicos não assistenciais, potentes articuladores; (2) promover espaços de sociabilidade, produção e intervenção na cidade; (3) facilitar a construção de laços sociais bem como de inclusão social.

Em agosto 2011, o Centro de Convivência Trilhos do Engenho iniciou suas atividades no IMNS. Foi o segundo dispositivo público de ações intersetoriais da Rede de Saúde Mental da Cidade do Rio de Janeiro, pois já existia o Ponto de Cultura Loucura Suburbana. O Trilhos foi implementado como base nas diretrizes que o IMNS estava seguindo para começar o processo de desconstrução asilar. Os principais objetivos deste processo visavam à reinserção social à busca pela autonomia e pelo exercício da cidadania dos usuários dos serviços de saúde mental (ANDRADE et all, 2019). Para a implementação do Centro de Convivência, a equipe inicial era formada por dois colaboradores, foi um grande desafio. O relato de um colaborador da equipe do Trilhos, apresenta o grande desafio que foi a implementação deste dispositivo:

Os serviços do instituto têm suas características: “O Loucura Suburbana” muito voltado para o Carnaval, museus, residências artes. E o “Trilhos” começou a inserir suas práticas no Instituto e nos CAPS ali ao redor. Então, começamos a trilhar pela cidade. Nós começamos a visitar museus, teatros. Começamos a fechar parcerias, mas no início foi um trabalho muito árduo no sentido de começar a fechar essas parcerias, entender como se dá a circulação pela cidade. Não foi fácil, porque

éramos somente nós 2 como profissionais. Isso aí com esse grupo era tudo muito novo porque eu era um jovem somente de 22 anos de idade. Então foi difícil, mas conseguimos amadurecer o Centro de Convivência. Acho que ficou uns 2 anos somente nós 2 para implementar o “Centro de convivência” e o “Trilhos” (Entrevistado 6)

Em 2012, o Programa ganhou muita força com a parceria do CAPS da Zona Norte e Associação Cerâmica de Cordel, envolvendo os clientes de diversos CAPS e a comunidade. Já em 2016, o Trilhos firmou importantes parcerias com o Projeto Rio 2016 e com SESC Engenho de Dentro, possibilitando a visita dos usuários dos serviços de saúde mental em espaços culturais: Centro Cultural do Banco do Brasil, Caixa Cultural, Teatro Carlos Gomes, entre outros. Estas visitas promoveram uma experiência para a maioria dos clientes novas formas de estar no espaço urbano produzindo um possível modo de viver inclusivo. Ainda em 2016, foi produzido um encontro chamado 1º Ocupa Méier em comemoração a Luta Antimanicomial, este evento foi bem avaliado e proporcionou outras edições. Em 2018, iniciaram parcerias com o Centro Cultural João Nogueira com a realização da Roda de Conversa sobre Gênero e Sexualidade. Várias outras parcerias ocorreram em 2019, que são: Academia RBC, onde acontecem as aulas de yoga, abertas à comunidade; Associação Cristã de Moços para a Oficina de Relaxamento, que participam colaboradores do Instituto, familiares e usuários da rede de saúde mental e da atenção básica. Até março de 2020, o Centro de Convivência Trilhos do Engenho promovia várias atividades, conforme Quadro 28.

**Programa semanal - Centro de Convivência Trilhos do Engenho**

2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ª feira	6ª feira
Grupo de Ajuda e Suporte Mútuo Familiares	Grupo Ateliê Sustentável	Tai Chi Chuan	Oficina de Teatro e Atividades Lúdicas	Tai Chi Chuan
Oficinas de Criatividade (Trilhos/ Território)	Grupo de Ajuda e Suporte Mútuo Usuários	Grupo de Mulheres	Oficina Corpo em Movimento	Yoga
		Oficina de Pintura		Futebol
		Oficina de Relaxamento		Pauta do Programa Espaço da Diferença e gravação no Estúdio da Rádio Revolução Web.

Quadro 28: Programa semanal Trilhos  
Fonte: Centro de Convivência do Trilhos do Engenho.

Além das atividades semanais, o Trilhos fazia as visitas na cidade do Rio de Janeiro. As escolhas das visitas eram feitas de forma democrática pelos usuários e profissionais do Centro de Convivência. O entrevistado relatou como as escolhas são feitas, e abaixo coloquei a fala do colaborador e as fotos de algumas visitas:



Foto 12: Atividades do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.  
Fonte: Arquivo do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.

“Eu enquanto profissional dos “Trilhos”, desenvolvo um trabalho muito articulado com território. Então, sou muito inserido nessas práticas de sair pela cidade. Tudo se inicia com um projeto que desenvolvi, que é o “Encontro de Ideias.” Esse “Encontro de Ideias” surge a partir do desejo de mostrar as fotos para os usuários, já entendendo que alguns anos atrás, eles já tinham dificuldade em acessar as redes sociais, quando criamos o Facebook do Centro de Convivência. Esse encontro surgiu para nós termos um feedback...mostrar as fotos para os usuários de como é que foi e também receber algumas críticas, depoimentos e desejos deles do que aconteceu nas nossas saídas”. (Entrevistado 6)

Percebe-se que as experiências fora do manicômio são importantes no processo de desconstrução asilar, possibilitando gerar oportunidades e sentidos provocando e tentando produzir uma transformação social. Segundo Knijnik e Guizzo (2012, p.176)

“É quando certa singularidade reverbera no outro que ganha sentido e expande sua sensação, ela torna-se comunitária e, portanto, ampliada. Ao mesmo tempo, a sensação passa a tocar o outro, ampliar o outro, desestabilizar o outro e com isso ela provoca transformações, variações, invenções.”

Este dispositivo é diferente do espaço convencional de tratamento que busca atender às necessidades de cuidado e promoção à saúde. Os principais objetivos do Trilhos são: (1) articular a ocupação e a inserção dos usuários de serviços de saúde mental nos espaços da cidade, (2) estender suas ações na busca do fortalecimento de integração com a comunidade em todas as atividades

oferecidas, (3) construir parcerias com a rede intersetorial, e (4) incluir socialmente, ampliar, criar e sustentar as diferenças na cidade.

Na fala de um entrevistado, ele descreve como acontece o fortalecimento de integração com a comunidade, bem como ocorrem algumas parcerias com a rede intersetorial:

“Então tudo surge a partir do encontro de ideias das atividades externas do Centro de Convivência das nossas saídas pela cidade. E o meu trabalho é muito voltado para isso. A gente cria as atividades externas e acompanha. A gente sai junto em todas as atividades externas do “Trilhos” tais como museus, teatros, cinemas, praia. E eu participo também de algumas oficinas do Centro de Convivência. Fechei uma parceria de esporte futebol na Vila Olímpica, ali no Engenho de Dentro. O futebol “Ratos Zona Norte”, que é esse projeto que eu fechei a parceria, ele agrega muito serviço, que acontece na Vila Olímpica do Encantado. Vão profissionais, clientes e adolescentes que circulam nessa Vila Olímpica e jogam bola conosco.” (Entrevistado 6)

No entanto, percebe-se que não uma política de financiamento, controle e avaliação nos Centros de Convivência. O Trilhos recebe investimento municipal para a contratação de pessoal e a infraestrutura (espaço físico) para a realização das atividades, mas fica claro a necessidade de um aporte orçamentário do governo para a execução das oficinas e atividades. Porém, os dados e alguns relatos de profissionais de saúde e dos clientes comprovam a potência dos Centros de Convivência e Cultura. Em dezembro de 2020, participei do Seminário Memórias da Loucura 3 e notei que todos que estão envolvidos nesse processo de desconstrução asilar sentem a necessidade de levar esse tema tão silenciado para fora do manicômio, foram dois dias muito intensos com a participação de profissionais de saúde do Brasil e com os usuários de saúde mental. Abaixo está algumas anotações do meu diário de campo, a fala de duas palestrantes e o relato de uma usuária de saúde mental do IMNS, compartilhando, para todos os presentes no evento, a importância do Centro de Convivência Trilhos do Engenho no processo de desconstrução asilar:

“Marilene Caruso vai falar, ela é paciente do Nise. Ela agradece muito ao convite. Marilene disse: - Eu sou cliente IMNS desde 2003, me tratei com Paulo, um grande amigo. Ele se aposentou e fui encaminhada para outro médico, Dr. Carlos Maia. Ele a convidou para conhecer as atividades e os dispositivos. Ela passou pelo Travessia e depois pelo Trilhos. Hoje é o dia momento de ir para o Nise. Eu me deparei um grupo de teatro, eu comecei a participar do espaço de teatro. Participei das oficinas de artesanatos e depois da Rádio. Adoro saber que várias pessoas escutam a gente. A Paula Ferrão começou um projeto Você se cuida daí, que eu me cuido daqui. Adorei esse projeto. Participei também do TRILHANDO na REDE. É muito interessante, trocamos muito conhecimento e experiências. Foi uma viagem

de aeronave virtual, conheci várias cidades. Na contação de histórias, eu fui a protagonista desse projeto. Com o isolamento social, esse projeto foi muito incrível, depois da contação de história ficávamos em debates de vários assuntos. Eu gostaria terminar com duas frases da Dra. Nise: "A palavra que mais gosto é liberdade, gosto do som da palavra Liberdade." Com esse isolamento social, esse som morreu um pouco. "As coisas não são ultrapassadas facilmente, elas são transformadas". Com a pandemia, não adianta não respeitar as regras, nós tivemos que aprender a conviver com o COVID-19. Nos transformamos, tivemos que nos reeducar. Muitas pessoas não conseguiram vencer essa pandemia. Essas oficinas foram muito importantes para essa conscientização. Precisamos nos cuidar e cuidar dos outros. Muita gente não respeita, a pandemia está voltando no Brasil e nos outros países. Vamos superando dia após dia juntos!!! Eu acho que a parte virtual não deve acabar mesmo na volta das nossas rotinas." A banca agradeceu muito a Marilene. A banca abriu os comentários e as perguntas. Muitas pessoas elogiaram o seminário.

A Paula Ferrão disse que as oficinas virtuais tiveram bastante adesão de crianças e professores. No IMNS, as cuidadoras colocavam todos os pacientes internos para participar. O Trilhos teve novos clientes, a equipe técnica do SECOS ajudou muito. A Marilene fez um depoimento que ela começou a ajudar os outros clientes. No ambiente virtual, a Marilene disse que conheceu muitas pessoas de diversos estados do Brasil.

Nem todos os clientes tinham celulares, foi um trabalho de formiguinha com cada usuário. Os clientes de moradia não possuem celulares, as técnicas de enfermagem utilizavam o celular delas.

A Ariadne diz que devemos continuar os encontros virtuais, não devemos esperar mais um ano. Ela está muito feliz com esses nossos encontros, aprendemos muito. A memória é uma construção coletiva, acaba os clientes e pacientes, eles têm nome próprio, estamos juntos. Todas as pessoas da banca agradeceram!!!! (Diário de Campo – 14/12/2020 – Relato do Marilene)

Em março 2020 com a suspensão das atividades presenciais em função da pandemia causada pela COVID-19, a equipe do Centro de Convivência Trilhos do Engenho ficou quinze dias esperando o retorno das oficinas, mas o tempo de suspensão foi ampliado e eles voltaram a se reunir no formato remoto para replanejar sua atuação junto aos usuários de saúde mental, buscando novos formatos de atividades para minimizar os danos causados pelo isolamento social nos clientes. Neste mesmo período, o usuário Bernardo Ferreira, do CAPS/SUS e profissionais de serviços de saúde mental formularam um projeto que gerou a Agenda ConViver. Este projeto foi financiando pelo Fundo Emergencial de Combate a COVID-19/ Inova Fiocruz, integrando alguns CECOs/ coletivos. A fala da entrevistada apresenta de que forma o Trilhos conseguiu participar da elaboração deste projeto:

Esse edital da Fiocruz, que foi edital bem bacana, que é um trabalho tendo em vista mesmo o Covid-19 e tal. Como é que a gente pode desenvolver um trabalho em tempos de Covid-19? E aí são vários centros de convivência, inclusive do Rio de

Janeiro todo. Macaé e Carmo e todas as atividades estão acontecendo pela internet. (Entrevistado 7)

Em 06 de julho de 2020, foi lançado um projeto piloto. Uma semana depois as atividades foram abertas aos CECOs e no dia 20 de julho de 2020 foi lançada ao público a Agenda ConViver. Segue abaixo o Release dos Centros de Convivências Virtuais.



#### Centros de Convivência Virtual

*O uso de tecnologias digitais de comunicação na promoção da saúde e redes de afeto em tempos de pandemia.*

Este projeto visa promover a saúde dos “conviventes” ao oferecer um espaço de encontro coletivo virtual e um canal de expressão dialógica e interação alternativo aos encontros presenciais.

Os Centros de Convivência no Estado do Rio de Janeiro (CECOs/RJ) são dispositivos intersetoriais integrantes da Rede de Atenção Psicossocial do Sistema Único de Saúde onde são oferecidos à população em geral espaços de sociabilidade, produção e intervenção na cidade, sendo estratégicos para pessoas que fazem tratamento em saúde mental.

No contexto da pandemia do COVID-19, foi necessário o isolamento social e, conseqüentemente, a paralisação das atividades coletivas presenciais oferecidas pelos Centros de Convivência do Estado do Rio de Janeiro.

Visando à redução dos danos causados pelo isolamento social, o usuário do Caps/SUS, Bernardo Ferreira, em diálogo com profissionais militantes do movimento antimanicomial, idealizou essa proposta para a continuidade do cuidado em saúde mental durante a pandemia.

A partir da ideia, foi escrito o projeto em parceria entre IFRJ / Campus Realengo e Fiocruz, com a participação dos Centros de Convivência e Cultura do Estado do Rio de Janeiro. Foi, então, criada a **Agenda**.

**ConViver**, que consiste na oferta de oficinas lúdicas e artístico-culturais diversificadas para diferentes públicos. Além da promoção da saúde dos conviventes, visamos **potencializar** o trabalho dos CECOs por meio do intercâmbio de experiências e o fortalecimento das redes de afeto tendo como resultado uma programação comum organizada no mesmo espaço digital com o protagonismo dos usuários.

O projeto foi contemplado e é fomentado pelo Fundo Emergencial de Combate a COVID-19 / Inova Fiocruz e é integrado pelos seguintes CECOs/ coletivos:

- Núcleo Convivências - IFRJ - Campus Realengo
- Coletivo Convivências – UFRJ
- Centro de Convivência Projad – UFRJ
- Centro de Convivência e Cultura de Niterói
- Centro de Convivência e Cultura de Carmo
- 
- Centro de Convivência e Cultura de Macaé
- Centro de Convivência e Cultura Trilhos do Engenho
- Centro de Convivência e Cultura da Zona Oeste
- Centro de Convivência do Museu Bispo do Rosário

O projeto foi lançado na semana experimental em 06/07 para o público interno ao projeto. Na semana de 13 a 17/07 às atividades dos Cecos serão abertas ao público em geral pelas redes sociais e, no dia 20/07, a Agenda ConViver será lançada para o público no endereço do site:

<http://centrodeconvivenciavirtual.com.br/> Contatos:  
[a\\_genda@centrodeconvivenciavirtual.com.br](mailto:a_genda@centrodeconvivenciavirtual.com.br)

Estava iniciando o estudo no Trilhos no momento desta mudança ecológica, percebi os grandes desafios que toda equipe estava enfrentando. A fala de um colaborador do Trilhos descreve as grandes oportunidades e desafios enfrentados pela mudança:

“Foi um processo difícilíssimo que se iniciou a partir de alguns profissionais que tinham habilidades com redes sociais, com as tecnologias. Nem todo o profissional consegue desenvolver seu trabalho e, inclusive, eu sou um desses que tem dificuldade para desenvolver o meu trabalho via redes sociais. Como lhe falei, muito do meu trabalho não tem como realizar via rede social, um exemplo é o futebol. A Paula teve astúcia de criar um grupo no WhatsApp e logo no início da pandemia e foi uma forma de quebrar paradigmas, porque muitos profissionais não tinham contatos de usuário. O NAIC fez uma reunião recentemente conosco. Ele repensou os canais de divulgação das nossas produções, registrando o que a gente vem desenvolvendo criando um Instagram. Pensou em vincular as produções artísticas do Trilhos na pandemia. Um canal do YouTube para registro de memória das nossas produções. O NAIC teve um enfraquecimento também por conta do adoecimento da Gabriela que ficou afastada no início. Ela estava dedicada ao processo de acolhimento daqueles moradores do instituto. Eu enxergo o NAIC a partir da Gabriela. Tem a Pamela, que é voltada para essas produções de artes visuais, com construções de vídeo.... Eu enxergo a Gabriela com essa potência de articulação, e a Pâmela como essas pessoas que está mais como produção.” (Entrevistado 6)

Com o início da Agenda ConViver, o Trilhos elaborou novas atividades no formato virtual, que são: (1) Reunião de Equipe às terças-feiras, (2) Relaxamento às quartas-feiras, (3) Oficinas de Teatro, chamado “Se cuida daí, que eu te cuido

daqui” às quintas-feiras, (4) Trilhando na Rede às sextas-feiras, (5) Contação de Histórias às sextas-feiras, e (6) Programa Espaço da Diferença às quartas-feiras e às sextas-feiras. No depoimento de um entrevistado, apresenta-se muitas dificuldades na transição dos encontros presenciais para virtuais. Além disso, o desafio dos atendimentos emergenciais aos usuários de serviços de saúde mental:

“Então, agora, com esse momento de pandemia, a gente está afastado desse contato com eles, de poder olhar essas questões com eles. Então, o que a gente faz o que a gente tem procurado fazer, são essas ligações mais via internet mesmo. Os contatos virtuais. É o que a gente tem feito, e as pessoas que participam de grupos conosco, os grupos são mantidos no WhatsApp. Essas ligações telefônicas, né, esses contatos assim. Mas... É, essa coisa mais pragmática que forneceu o que estão necessitando. A não ser que seja o apoio psicológico, né. Desse apoio psicológico, essa sustentação, via grupo também. Não individualmente... A não ser que sejam casos extremamente necessários. Hoje mesmo, entrei em contato com a pessoa para entrar em contato com o Museu, porque, ontem, tarde da noite, eu recebi diversas ligações de uma usuária que não frequenta há muitos anos o Centro de Convivência. Mas que ela tinha meu telefone, que eu nem sabia, que ela está me pedindo, porque que precisa de uma psicóloga, que ela tá sem psicóloga.” (Entrevistado 7)

Em agosto de 2020, iniciei meu campo por meio do acompanhamento das reuniões de equipe, bem como vivenciando as atividades do Trilhando na Rede e do Programa Espaço da Diferença. Após um mês de convivência virtual, a equipe do Trilhos, na reunião semanal, propôs que todos fizessem uma avaliação das atividades. Neste momento, verificou-se que muitos usuários que utilizavam os serviços do Trilhos não possuem acesso à internet e às redes sociais, e estão afastados do Trilhos. Apesar da equipe ter ligado para cada um e para aqueles que não possuem telefone foi enviada uma carta convite, notaram que muitos clientes não estavam fazendo as oficinas, mas por outro lado um novo público estava chegando, por exemplo, pessoas de outros estados e municípios passaram a frequentar as atividades virtuais. Outro ponto que foi abordado na reunião de avaliação é que algumas oficinas tinham diminuído a frequência, talvez fosse o momento de reformulá-las. Registrei no meu diário de campo o andamento da reunião do Centro de Convivência Trilhos de Engenho, notei claramente o momento em que a equipe menciona que esta mudança ecológica tirou o grupo de zona de conforto:

Reunião do Centro de Convivência – Trilhos

Começou: 14hs e terminou: 16hs.

Fui convidada pela Lucia, coordenadora do Trilhos, para participar da reunião semanal. A reunião acontece online. Participantes: Lucia Paula, Paulo, Ana Carolina, Nadia, Fabi, Docas e Thiago.

O Alan participou muito do projeto do Trilhando;

Reorganização do Teatro Anita;

“Trilhando na Rede” aumentou o número de participantes de uma semana para outra (1ª RJ, 2ª SP, 3ª MG (próximo);

Paulo Cruz está fazendo a ata da reunião;

O “Trilhando” captou recursos de um edital da Fiocruz específico para a época da pandemia;

Problemas de Direitos Autoriais, só pode colocar o que pode publicar na plataforma;

Os outros vídeos não podem ser publicados;

Plataforma indicada pela UniRio para publicar os trabalhos;

Às sextas, 10 hs, temos as reuniões da pauta da Rádio;

Reorganização do teatro;

Os usuários receberam pelo correio o convite para participar do Trilhando na rede;

Centro de Convivência Virtual;

Teatro Virtual: o grupo está achando que o teatro precisa ser transformado. Paula acha que está cansativo, poucas pessoas frequentam;

Além disso, muitos usuários não têm acesso a internet e só têm acesso ao whatsapp;

No momento, o grupo menciona que essa mudança ecológica tirou o grupo da zona de conforto.

Repensar as atividades que não estão tendo engajamento dos usuários;

A Fabi sugeriu uma maior divulgação dos RT'S e CAP'S (uma boa estratégia para aumentar o número de usuários nas atividades);

Lucia sugeriu fazer contato com os coordenadores dos EAT'S;

Fabi acha melhor fazer direto com CAP'S;

Paula sugeriu voltar as atividades mais lúdicas: cantigas de roda, momento de brincar. Atividades mais simples, com base na interação;

Divulgar as atividades do “Trilhando na Rede”;

Neste momento, o grupo está reorganizando o desenho e o planejamento das atividades;

Eles estão pensando em colocar foco em um tema específico, por exemplo FOLCORE;

Lucia acha que as atividades podem ter conexão e podem ser interligadas; Preciso acompanhar os vídeos;

Oficina EMOCIONÔMETRO, MG;

A pauta da próxima reunião será planejamento de férias;

Teve um depoimento do Sr. Cosmos, está no Facebook.”

(Diário de Campo\_04/08/2020)

A partir deste primeiro encontro com a equipe do Trilhos, comecei a participar do Trilhando na Rede e a equipe do Programa Espaço da Diferença aceitou que eu trabalhasse na produção do programa. O Trilhando da Rede era um sucesso para toda a comunidade. Cada semana tivemos a chance de conhecer vários estados e cidades brasileiras.

O programa foi bem produzido e contava com uma equipe de pesquisa muito dedicada, coordenada pela Paula Ferrão.

Viajar é um trem bão que só! E amanhã o \*Trilhando na Rede\* te levará direto para a terra do pão de queijo. Isso mesmo, o passeio será feito pelas ruas de Minas Gerais! Você não vai ficar de fora, né? ☞ Clique e se inscreva: <https://forms.gle/RBWVNYtpFazvdmCP6> 📅 Terça-feira 🕒 10h00 Acompanhe as redes sociais da Agenda ConViver e confira a programação completa: Insta: [www.instagram.com/centrodeconvivenciavirtual](http://www.instagram.com/centrodeconvivenciavirtual) Facebook: [www.facebook.com/centrodeconvivenciavirtual](http://www.facebook.com/centrodeconvivenciavirtual) Youtube: [www.youtube.com/channel/UCIprHQp5iaX9Eq4SbDMVihA/](http://www.youtube.com/channel/UCIprHQp5iaX9Eq4SbDMVihA/)



Figura 14: Divulgação do Trilhando na Rede em Minas Gerais.  
Fonte: Facebook do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.

Após entender a história deste dispositivo e todas as transformações que ocorreram no momento de pandemia, comecei a participar semanalmente das reuniões de produção do Programa Espaço da Diferença.

Na primeira reunião de pauta da produção do Programa Espaço da Diferença, fui muito acolhida pela equipe. A Fabiane, psicóloga que conduz o trabalho, me apresentou. Falei sobre o objetivo da minha pesquisa e me apresentei

para o grupo. Em seguida, Alan Ribeiro e Wagner Leite apresentaram o objetivo e a estrutura do programa. Antes de iniciar as análises das práticas cotidianas do programa, elaborei uma breve história do Programa Espaço da Diferença.

O Programa Espaço da Diferença iniciou suas atividades regulares, por meio do Centro de Convivência Trilhos do Engenho em parceria com a Web Rádio Comunitária Revolução FM, em outubro de 2015. Esta rádio cedeu um espaço para o programa às sextas-feiras, à tarde. Segundo Fortuna (2013), Annibal Amorim, idealizador da Rádio Revolução FM, apresentou a proposta da rádio, como:

“Vale ressaltar, que segundo Annibal Amorim, a rádio não foi concebida inicialmente para tratar, não era uma oficina terapêutica, embora aquilo acabasse desencadeando um significado terapêutico para as pessoas, “a rádio não foi concebida como mais um nicho, mais um espaço para tratar as pessoas, era um espaço onde o afeto, a música que rolava acabava desencadeando no indivíduo uma vinculação afetiva, mas não foi concebida como um setting terapêutico”.” (FORTUNA, 2013, apud AMORIN, p.103)

A equipe inicial do Espaço da Diferença era formada por : Raquel Siqueira (idealizadora), Rodrigo Verly Porto, Wagner Stalberg Leite, Gilson Saldanha, Alexandre Ramalho, Leonardo Loris, Kátia Cilene, Flávia, Davi, Leandro Freixo, Rinaldo Bezerra, Stella Camargo e Viviane Souza Fonseca, O objetivo do Espaço da Diferença é criar um espaço de comunicação que, por meio da expressão artístico-cultural, fortaleça a Luta Antimanicomial trazendo visibilidade para os usuários de serviços de saúde mental. O programa possui uma hora de duração e é composto pelos quadros: Informes, Você Pode, Dialogando e Boca Livre. No quadro Informes, os usuários dos serviços de saúde mental apresentam as notícias atualizadas, datas comemorativas da semana e comentam sobre eventos esportivos. Além disso, eles divulgam a agenda semanal das atividades dos dispositivos do IMNS. Já no Você Pode, a equipe procura passar mensagens positivas e dicas sobre saúde e qualidade de vida. O quadro que tem maior duração é o Dialogando, a equipe escolhe um tema e convida um entrevistado para responder ao vivo as perguntas formuladas por eles na reunião de pauta. Por fim, o Boca Livre que traz para o programa as músicas e piadas selecionadas pelos participantes do programa. As gravações são realizadas às quartas-feiras, e às sextas-feiras o programa é exibido via web pelo site da Rádio Revolução FM.

Antes da pandemia, as gravações aconteciam no estúdio do Centro Comunitário do IMNS. Era aberto ao público, o encontro era conduzido pelos profissionais e pelos usuários de saúde mental que faziam parte da equipe de produção do programa. Em função da pandemia da COVID-19, o programa ficou alguns meses sem ter gravações, mas o Wagner Leite e Alan Ribeiro procuraram a Fabiane, psicóloga que produzia o programa, e de forma coletiva viabilizaram a retomada do Espaço da Diferença sem a utilização do estúdio e remotamente de suas residências. Foi um grande desafio para todos, pois a infraestrutura disponível nas suas casas, em alguns momentos, não era suficiente para manter a qualidade do programa.

Com base na primeira proposição elaborada neste estudo, a investigação começou a acontecer.

- **Proposição 1:** Uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização do Programa Espaço da Diferença.

Após a reunião com NAIC, no dia 13 de março de 2020, a coordenadora me levou no Centro Comunitário para conhecer o estúdio da rádio. Naquele momento, o estúdio estava cheio e eles estavam gravando o programa ao vivo.

“Após o almoço fui conhecer alguns espaços do IMNS, entrei no Centro Comunitário e no estúdio de gravação da rádio. Havia várias pessoas na plateia, uma pessoa na produção, dois âncoras e o Programa estava ao vivo. A equipe estava muito focada na produção do programa e a plateia bastante animada.” (Diário de Campo – 13/03/2020).

Aquele programa foi o último programa a ser gravado ao vivo no estúdio da rádio, logo depois ficaram suspensas as atividades presenciais. O processo de produção contava com os profissionais de saúde, estagiários e usuários dos serviços de saúde mental. Todas as atividades envolviam pesquisas, as reuniões de pauta, entrevistas e rodas de conversas, e tinha a ativa participação da plateia, o programa era aberto ao público.

Com a mudança ecológica causada pela COVID-19, o programa ficou paralisado durante alguns meses. Além desta mudança, a equipe teve um grande impacto com o falecimento de um produtor da Rádio Revolução FM, todos os registros e contas da rádio estavam vinculados ao CPF deste produtor. A rádio

ficou fora do ar durante o período necessário para a regularização dos contratos e documentos. Na fala de colaborador, percebi com clareza o impacto para a equipe desta mudança ecológica:

“Então, o que é que a gente fez no primeiro momento. Assim que começou a pandemia, foi lá pelo dia 16. Soubemos que não podia mais funcionar. Então, colocamos logo no face. Eu recebi vários e-mails dos parceiros, dizendo que estavam suspendendo as ações até o final do mês, porque, em princípio, achamos que era assim. Me disseram assim: "Olha, as atividades estão suspensas até ao final do mês." Foi a Vila Olímpica do Encantado e a AC. Suspenso, depois a gente fala. Ok. Então, no primeiro momento, esses primeiros dias, ficamos meio que "vamos suspender nossas atividades, nossas atividades coletivas", e começamos a colocar alguma coisa no face, para que as pessoas pudessem fazer os passeios virtuais. Daí, fomos vendo que essa coisa foi crescendo. E eu fazendo contato. No começo, não fazíamos nem reunião. Porque eu mesma não tinha a dimensão desse negócio. Falava com outro. Fui pedindo da Fabi para ver se conseguia, de alguma forma, manter o programa da rádio. Porque ela que é a pessoa fica mais à frente do programa da rádio. Conversando com a Paula, o que poderíamos fazer com teatro. Ela também é a pessoa responsável pelo grupo de teatro. Fazendo conversas individuais. Mas aí, assim, fui percebendo que a própria equipe estava muito desorganizada com isso, que precisávamos de fato nos reunir. E esse pedido partiu claramente de uma pessoa da equipe. Então, precisamos se reunir. Precisamos saber o que cada um está fazendo. Isso, pra mim, eu até estava sabendo que cada um estava fazendo. Mas, na verdade, não estavam todos sabendo de si. Foi um grande aprendizado. Fizemos a primeira reunião pelo Zoom e pra ver de que forma poderíamos ir retomando um pouco daquilo que fazíamos. Então, o grupo de teatro foi mantido. Era um grupo que existia por WhatsApp e foi intensificado por ali. A Fabi conseguiu retomar aos pouquinhos o programa da rádio. Só com dois âncoras. Não dá para entrar todo mundo, porque cada um faz da sua casa. Então, isso é um complicador. Apanhou muito pra saber fazer. Assim como eu apanho até hoje, às vezes, para entrar num aplicativo. Então, foi um negócio meio tenso. Mas, aos pouquinhos, fomos nos ajustando. No primeiro momento, a sensação é que o Centro de Convivência de fato ia acabar. Porque é um dispositivo que trabalha para aglomeração. (Entrevistado 7)

Após a regularização da Rádio, os âncoras do Programa Espaço da Diferença procuraram a Fabiane, psicóloga responsável pela produção e acompanhamento do programa, para sinalizar o desejo de buscarem novos formatos para o retorno do Programa na Rádio. Mobilizada pelo desejo do Alan Ribeiro e Wagner Leite, em conjunto, começaram a replanejar o programa e buscar também apoio técnico e de infraestrutura para colocar o Programa “no ar”.



Foto:13: Wagner Leite, âncora do Programa Espaço da Diferença, no estúdio no Centro Comunitário do IMNS.  
Fonte: Site oficial da Rádio Revolução FM.

Apesar da grande importância e reconhecimento deste dispositivo no processo de desconstrução asilar para a comunidade e para os usuários da rede de serviços públicos de saúde mental, identifiquei que as ações culturais desenvolvidas pela Rádio passaram a ser administradas pela ECCO (Associação de Entidades e Amigos do Centro Comunitário), desde 2003 e nesta época solicitaram outorga junto ao Ministério das Comunicações através do processo - 53000.037968/04 -que tramitou no Congresso sem uma solução favorável. A produção da Rádio menciona que a ECCO não repassava recursos financeiros para a atualização dos equipamentos e manutenção do espaço físico do estúdio do Programa. A direção do IMNS verificou a necessidade de transferir o estúdio do Programa para um novo espaço, em função das condições precárias de infraestrutura no atual local do estúdio. A entrevista relata a busca por um novo espaço para o estúdio do Programa.

“Aquela rádio eu já busco, já tem um bom tempo que eu prometo pro Sérgio, coitado, que... tem um espaço lá no Centro de Convivência que temos que mudar pra lá. Não consegui fazer. Não consegui fazer ainda. E não é nada tão complexo assim. Dá... é... hoje em dia as rádios são mais simples, não precisa de tanto aparato, tanta coisa. É, eu... eu queria, inclusive, levá-la pra lá pra poder abrir isso pra rede de saúde mental.” (Entrevistado 8)

Verifica-se a presença da proposição 1, ou seja, existe uma nova necessidade de mudança nos processos de captação de recursos/ produção do

dispositivo configura uma Mudança ecológica na organização do Programa Espaço da Diferença.

Percebi a luta diária pela sobrevivência desse Programa, uma equipe que acredita muito no objetivo desta Rádio e milita a favor dos princípios da Luta Antimanicomial. A principal finalidade desta Rádio é atuar a favor da inclusão social, facilitando ressocialização de usuários na área de saúde mental. O slogan da emissora continua sendo "A Rádio Que é Louca Por Você" e, com uma foto de Che-Guevara nos estúdios, lembra que a Revolução retratada e busca evidenciar os ideais de seus criadores, que era uma Revolução na saúde mental de acordo com investimento da Dra Nise da Silveira (site oficial da Rádio Revolução FM).

Logo na primeira reunião que participei notei uma necessidade de adaptação a mudança ecológica. Em setembro de 2020, a equipe estava de forma coletiva, elaborando um novo acordo de trabalho.

\*Reunião de AVALIAÇÃO 11/09/2020\*

Presentes: Alan, Wagner, Rafaela, Alessandra, Thiago, Ana Claudia e Fabi

Reunião de Avaliação da Equipe do Programa Espaço da Diferença

-Whatsapp: adicionadas Alessandra, Ana Claudia, e Rafaela no grupo de whatsapp

-Recapituladas as regras de funcionamento do grupo do whatsapp: grupo para informes sobre o programa somente (gravações, arquivos, link do google meet e ata)

-Regras de funcionamento de participação da gravação:

- a. importante participar da reunião de pauta de sexta-feira para não ficar perdido/a e ajudar na construção coletiva da pauta
- b. quem participar da reunião de pauta de sexta, poderá participar da gravação na quarta falando ao vivo
- c. quem não puder participar da reunião de pauta de sexta-feira por alguma razão, importante avisar ao grupo que não poderá participar
- d. caso não possa participar da reunião de pauta da sexta-feira, poderá participar da gravação apenas como Plateia/Ouvinte
- d. caso não possa participar da reunião de pauta de sexta, pode enviar o áudio ou sugestão de música do boca livre no grupo do whatsapp, para ser transmitido na gravação de quarta-feira, mas é importante estarmos juntos na sexta.

-Avaliação positiva do nosso trabalho enquanto equipe pelos presentes Reunião de Pauta\_ NOVO ACORDO COLETIVO: 11/09/2020).

A partir da análise do impacto da Mudança Ecológica nas práticas cotidianas, iniciei à investigação da segunda e da terceira proposições, que seguem abaixo:

- **Proposição 2:** A percepção de que a informação recebida e transmitida aos atores envolvidos pode ter mais de um modo de entendimento configura o Registro da Ambiguidade.
- **Proposição 3:** Cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de captação de recursos/ produção.

Nas reuniões de pauta do Programa Espaço da Diferença, verifiquei que a informação recebida e transmitida teve mais de um modo de entendimento. A reunião tinha a participação dos usuários da rede de serviços públicos de saúde mental e profissionais de saúde, enfim, contavam com a participação de todos no processo decisório. As informações eram registradas em atas e depois eram divulgadas por meio do grupo de *whatsapp*. Percebi que todas as informações recebidas e transmitidas aos atores envolvidos eram cuidadosamente verificadas, se existisse uma falta de entendimento, novamente eram transmitidas as mesmas informações. Comecei a participar das reuniões de pauta em agosto de 2020, logo na primeira semana fui convidada pelos membros da equipe para ser a entrevistada da semana, falei sobre Educação em época de pandemia.

Reunião de Pauta Programa Espaço da Diferença (07/08/2020)

\*Informes:\* (7 min)

-Informe Surpresa- Alan

- Depoimento de Wagner no Trilhos sobre o passeio

-80 anos de Hiroshima e Nagasaki - e tragédia no Líbano

-Música Rosa de Hiroshima de Ney Matogrosso

-Atividade de Contação de história de 15 em 15 dias – Rafaela

-Wagner - trilhando na rede para Minas Gerais

\*Você Pode:\* (5min)

-Vídeo com mensagem sobre a pandemia (Alan)

\*Dialogando:\* (25min)

TEMA: Educação em tempos de pandemia - com a Professora Ana Claudia Pinheiro

- 1) Como os alunos que estão tendo dificuldade estão se adaptando a esse momento de pandemia?
- 2)Se ela está com medo de perder o emprego devido a pandemia, o trabalho?
- 3)Se ela está com saudade dos alunos?
- 4)Como que é pra ela dar aula online?

5)Se algum dos alunos dela relatou dificuldade com acesso a internet, como mediar o estudo sem internet?

6)Se ela está perdendo muitos alunos, saindo da escola?

7)Sobre esse período incerto, como que os pais podem lidar com as dificuldades de aprender de seus filhos?

8)Se ela prefere dar aula presencial ou online? Tem diferença?

9)Se ela tá sofrendo alergia? Com giz\*

10)Se ela teve tempo de se organizar pra dar aula?

1)Se tem paciência pra usar a internet?

12)Se os alunos continuam pagando as aulas e se algum professor perdeu emprego?

O que ela acha da volta às aulas presenciais nesse momento?

\*Boca Livre:\* (5min)

-Alan - música surpresa

-Rafaela - como nossos pais

-Alessandra- vou de taxi

“Primeira reunião com a equipe do Programa Espaço da Diferença, estou muito ansiosa, espero que seja aceita pelo grupo. Já trabalhei em teatro, tv e cinema, mas não em rádio. Acho que será uma experiência muito prazerosa. Entrei no google meet e esperei a entrada na sala. Todos estavam me aguardando. Fui muito acolhida pelos âncoras do programa, Alan e Wagner. A psicóloga, Fabi, me apresentou para o grupo. A equipe me explicou os quadros que compõem do Programa. Fui apresentada para o Thiago, Rafaela e Alessandra. Fizemos a pauta do programa que será gravado na próxima quarta, eles me convidaram para fazer parte do Dialogando. Aceitei, mas fiquei tensa! Muita animação e alegria na reunião de pauta, senti muito afeto de todos. Que espaço incrível!!! Espero contribuir para o grupo. No final da reunião, Wagner deixou a câmera aberta e caiu na piscina com sua cachorrinha. Adorei toda essa espontaneidade.” (Diário de Campo: 07/08/2020)

No dia 14 de agosto de 2020, participei do Programa no quadro Dialogando. Tive a oportunidade de falar sobre a Educação nos tempos de pandemia. O Programa teve alguns problemas técnicos, em função da dificuldade de acesso à internet, mas finalizamos com êxito.



Figura 15: Convite do Programa Espaço da Diferença.  
 Fonte: Site oficial do Facebook do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.

Segundo Fortuna (2013), a produção de programas de rádio ou web rádio é uma estratégia que traz a arte, cultura e comunidade para espaços de transformação, foram classificadas como “oficinas midiáticas”. A autora ressalta que o essencial destas oficinas não está na quantidade de atividades produzidas, mas sim nos princípios que norteiam estas oficinas.

“De acordo com o Ministério da Saúde, Portaria 189/1991, essas intervenções consistem em “atividades grupais de socialização, expressão e inserção social”. Os fatores que unem as experiências intituladas “oficinas” não são os tipos de atividades desenvolvidas nesses espaços e sim o princípio do espaço enquanto facilitador da comunicação, das relações interpessoais o que favorece a interação, integração e reinserção social.” (FORTUNA, 2013, p. 36).

Em todas as reuniões de pauta às sextas-feiras, percebe-se a construção do Programa com temas muito atuais e o processo criativo é elaborado de forma participativa e coletiva. A equipe atual é formada de dois âncoras, Wagner Leite e Alan Ribeiro, as repórteres, Alessandra e Rafaela, os estagiários, Welligton e Estela, e apoio de dois profissionais de saúde, Fabiane e Thiago.

Após as reuniões de pauta, a equipe de produção ficava responsável pela elaboração dos seus roteiros para o dia da gravação e fazer o contato com os

entrevistados. Percebi que cada ator envolvido criava o seu entendimento de como poderia executar suas atividades para “colocar o programa no ar”. Cada semana, em função do tema proposto na sexta-feira, contamos com convidados de diversos segmentos, que são: Educação, Saúde, Economia, profissionais do setor da Indústria Criativa, Direito, enfim, o quadro do Dialogando a cada dia mais interessante. Segundo o Sergio, produtor da Rádio Revolução, os índices de audiência aumentaram com esse novo formato do programa.

Em 23 de outubro de 2020, a equipe discutiu um fato que ocorreu na gravação de quarta-feira, dois membros do grupo não participaram, por problemas pessoais, da reunião de sexta-feira, e participaram da gravação como plateia. Parte da equipe teve a percepção que estes membros não teriam cumprido o acordo coletivo do dia 14 de setembro de 2020. Percebi que o acordo coletivo possui mais de um entendimento, configurando um Registro de Ambiguidade. Na reunião de pauta do dia 23 de outubro, não estavam presentes todos os membros, então decidimos por meio de um processo decisório participativo marcar no dia 30 de outubro de 2020 uma reunião especial, onde firmaríamos um novo acordo coletivo. Quando o programa do dia 23 de outubro de 2020 foi exibido, toda equipe percebeu que o acordo coletivo firmado tinha sido respeitado. Ocorreu um pedido de desculpas para os membros que estavam sendo julgados, mas todos decidiram que precisavam rever os termos do acordo coletivo do Programa.

Percebe-se a presença da proposição 2, pois a percepção de que o acordo coletivo foi recebido e transmitido, teve mais de um entendimento configurando um Registro de Ambiguidade.

No dia 30 de outubro de 2020, depois de duas horas e meia de reunião, chegou-se a um novo acordo coletivo com a concordância de toda equipe. Foi uma reunião com discussões muito interessantes e ricas. Para Rauter (2000), a arte e o trabalho são oportunidades de produção, desejo e socialização potencializando um novo direcionamento de existência no qual o indivíduo protagoniza relações, encontra e endereça seus desejos e cria laços e afetos.

O novo Acordo Coletivo foi publicado para todo o grupo. A gestão participativa é um dos pilares no Programa Espaço da Diferença. Percebe-se que, desde a escolha dos temas abordados nos programas até a construção dos acordos coletivos, os diálogos produzidos estão relacionados as suas memórias e histórias

de vida, e que por meio do Programa eles expressam suas ideias, percepções e sentimentos de forma livre e espontânea.

\*Novo acordo coletivo da Equipe do Programa Espaço da Diferença (30/10/2020)\*

Para sermos mais cuidadosos e acolhedores com membros e membras da equipe tiramos os seguintes acordos:

-caso tenha algum imprevisto pessoal e não possa estar presente na reunião de pauta (sexta-feira), avisar ao grupo mandando mensagem para o grupo do whatsapp

-caso não possa participar da reunião de pauta por imprevisto, e avise ao grupo, poderá estar presente no dia da gravação (quarta-feira) e ter voz no ao vivo (participando dos quadros)

-caso não possa participar da reunião de pauta e avise ao grupo, é importante ler a ata da reunião que foi construída (para saber qual é o tema e o que foi decidido na sexta, valorizando a construção da reunião de pauta)

-caso participe da reunião de pauta, pode estar presente na gravação e ter voz no ao vivo

-para novos participantes, explicaremos o formato do programa, os acordos para que possam se organizar

Depois da publicação do novo Acordo Coletivo e da concordância de toda a equipe, as reuniões de pauta e gravação ocorreram de forma planejada, organizada e harmônica.

Verifica-se a presença da proposição 3, pois cada ator envolvido cria o seu entendimento (criação de sentido) da necessidade do redesenho dos processos de produção, em função da sua capacidade intelectual, das suas experiências individuais e das suas redes de contatos.

A partir desta reunião, procurei entender como se organizava o Processo de Seleção, iniciou uma análise da quarta e da quinta proposições, que são:

- **Proposição 4:** Os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião).
- **Proposição 5:** Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais.

O programa entrou em recesso durante duas semanas, em função das férias da produtora Fabiane. A decisão da parada do Programa foi feita por votação coletiva. A equipe chegou a conclusão que as etapas de edição e de arte do programa ficariam sem a qualidade esperada pela Rádio Revolução e decidiram

ocupar o espaço do Programa com gravações que foram feitas e não foram exibidas, os programas eram inéditos.

Em novembro 2020 com o retorno das férias da produtora do Programa, as reuniões de pauta e as gravações retornaram. A equipe estava envolvida nas suas práticas cotidianas, mas também na pré-produção do programa de final de ano, uma Live do Programa Espaço da Diferença. A equipe chegou a conclusão que precisaria de apoio do NAIC e do envolvimento de produtores da Rádio Revolução. A produção da Live de Final de Ano foi muito diferente das práticas cotidianas da equipe, pois os quadros seriam diferentes e a plataforma utilizada não poderia ser o Google Meet. Foi agendada uma reunião de pré-produção para planejar, e organizar as etapas do processo de produção, apenas um integrante da equipe do Programa tinha participado de uma Live, o âncora Wagner Leite.

A reunião de pré-produção foi realizada no dia 11 de dezembro de 2020, todos estavam muito ansiosos com esta nova experiência. Além de envolver o NAIC e os produtores da Rádio Revolução, a produtora do Loucura Suburbana se voluntariou para dar apoio com a produção dos vídeos e o processo técnico de colocar o Programa ao vivo. Nesta reunião decidimos questões muito importantes, que são: (1) a data do evento, 22 de dezembro de 2020; (2) definição dos convidados do programa; (3) o desenho artístico e de produção dos vídeos que seriam apresentados na Live, (4) a plataforma que seria utilizada na Live com apoio da equipe da Rádio Revolução, (5) a pauta do evento ao vivo.

“Reunião Programa Espaço da Diferença (11/12/2020)

Presentes: Alessandra, Rafaela, Wagner, Fabiane, Thiago, AnaCláudia, Juliana (Loucura Suburbana) e Gabi ( NAIC).

Reunião de organização para nossa Live de final de ano!

- Alguns participantes compartilharam um pouco da experiência de como é fazer parte da equipe do programa.

- pensamos em entrar em contato com nossos entrevistados do ano 2020 , para que eles produzam pequenos vídeos contando como foi participar do programa, neste período de Pandemia, para que esse conteúdo seja compartilhado em nossa LIVE.

- Juliana vai nos ajudar com este processo técnico de colocar nossa Live no Ar, tanto no canal do YouTube, como no Facebook da Rádio Revolução.

- Entraremos em contato com o Chocolate (Rádio Revolução) para que ele disponibilize a senha de acesso às redes sociais da Rádio Revolução.

- Pensamos em realizar nossa Live no dia 22 ou 18/12 às 17h. \*Ainda precisamos confirmar a disponibilidade do restante da equipe.

ENCAMINHAMENTOS!

- Vamos nos reunir na próxima quarta-feira, para acertar os detalhes de nossa LIVE.

A Juliana me retornou ainda a pouco e disse que pode estar conosco na Live no dia 22/12. Conseguiu se organizar para essa data.” (Diário de Campo – 11/12/2020).

“Reunião Programa Espaço da Diferença (16/12/2020)

Presentes: Alessandra, Wagner, Fabiane, Thiago, Ana Cláudia, Alan.

Reunião de organização para nossa Live de final de ano!

- O programa será realizado no dia 22/12/2020 de 17hs as 18:20hs. Vamos fazer duas reuniões de treinamento, sexta-feira 18/12 as 10hs e terça as 16hs.

- Os participantes compartilharão um pouco da experiência de como é fazer parte da equipe do programa na Live.” (Diário de Campo – 16/12/2020).

A semana do dia 16 a 22 de dezembro foi muito movimentada para a equipe do Programa Espaço da Diferença. A produção da Live estava sendo executada e várias dúvidas surgindo a respeito do formato do Programa e a falta de conhecimento do uso da plataforma, o Programa seria ao vivo!

A equipe fechou o roteiro da Live e começamos a produção do Programa, abaixo compartilho o roteiro:

Roteiro da Live:

17hs Abertura: Wagner e Alan

17:10hs Entrevistado 1: Sérgio

17:17hs Vídeo 1

17:20hs Rafaela e Alessandra

17:30hs Entrevistada 2: Gabi

17:37hs Vídeo 2

17:40hs Fabi, Thiago e Ana

17:50hs Entrevistado: 3 Abel

17:57hs Vídeo 3

18hs Fechamento Wagner, Alan, Rafaela e Alessandra

Tema: Retrospectiva da Rádio 2020

Fechamento: expectativa da rádio 2021.

Após a definição do roteiro, cada integrante ficou com uma função da etapa de produção: (1) fazer contato com os entrevistados de 2020 para elaboração dos vídeos, (2) a edição dos vídeos, (3) fazer o convite e confirmar a participação dos entrevistados, (4) definição da plataforma que será realizada a Live, (5) treinamento e capacitação na plataforma.

Várias dúvidas surgiram no processo de produção da Live, percebi que os atores envolvidos usam procedimentos para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas (Regras da reunião). Cada ator envolvido seleciona os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais. Após o término da reunião de pauta da

Live, vários integrantes da equipe foram consultar a equipe do Programa sobre seu entendimento do que deveriam fazer, ainda não existia uma clareza de suas tarefas por parte de alguns participantes da reunião, conforme o registro do meu diário de campo.

“Vamos tentar fazer um treinamento antes da Live pra gente poder conhecer o site e ver como vai funcionar no dia. Para facilitar nossa organização da Live. Como ficamos confusos com o funcionamento da plataforma de transmissão, ficamos buscando formas de simplificar esse processo, tornar as coisas mais simples nesse momento. Entendendo inclusive a partir do que conversamos na última reunião de sexta. De que a plataforma do *stream* era nova, diferente e que seria importante termos os treinamentos. Para nós familiarizarmos com isso e ficarmos mais tranquilos. Me incluo nisso também.” (Fala de um colaborador do Programa Espaço da Diferença- 16/12/2020).

Várias frentes no processo produtivo foram abertas, acompanhei e participei da produção da Live. Identifiquei a forma de como o entendimento da informação aconteceu e como o compartilhamento de sentidos reduz mais a ambiguidade por meio da reconsulta. Percebe-se que cada ator envolvido registra seu entendimento mentalmente e as atas das reuniões são divulgadas assim que finalizam as reuniões de pauta, confirmando as proposições 6 e 7, que são:

- **Proposição 6:** Os atores envolvidos interagem (escolha de ciclos), buscando esclarecimentos dos novos processos para afastar ambiguidade das informações.
- **Proposição 7:** Cada ator envolvido registra (processo de retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos.

Em paralelo ao processo de produção da Live e ao treinamento para utilização da plataforma, a equipe preparou o material para a divulgação do evento no Facebook e no Youtube do Centro de Convivência do Trilhos do Engenho.



Figura 16: Arte para divulgação da Live de Final de Ano do Programa Espaço da Diferença.  
Fonte: Facebook do Centro de Convivência Trilhos do Engenho.

No dia 22 de dezembro de 2020, foi o dia da Live. Todos estavam muito ansiosos, a equipe entrou na plataforma digital *StreamYard* uma hora antes. Aconteceu a leitura da pauta, foram feitos alguns testes e o apoio do NAIC e da produtora do Loucura Suburbana foram fundamentais para dar segurança a equipe do Programa e viabilizar o processo operacional. Todos os atores envolvidos estavam muito alegres e motivados para iniciar o Programa. Tivemos alguns problemas técnicos e de internet momentos antes da Live entrar ao vivo nas plataformas digitais. Enfim, chegou a hora do ao vivo.

A Live teve uma hora e vinte minutos de duração, tudo ocorreu muito bem. Os depoimentos foram lindos dos convidados, um resgate da memória do Programa, os vídeos dos entrevistados de 2020 estavam impecáveis, todos estão muito à vontade com as suas falas. No término da Live, a equipe foi reunida por

mais 40 minutos para passar para o grupo as suas impressões, todos estavam muito emocionados. Segundo o âncora do Programa Espaço da Diferença, Alan, “nosso Programa deu um nocaute na concorrência”.

Embora tenha acontecido problemas técnicos no decorrer do Programa, percebi que o impacto fundamental nas histórias de vida da equipe do Programa Espaço da Diferença é a interação, o acolhimento e a coletividade. A desconstrução asilar é promovida pela potência destes momentos de encontro com o diferente, e perceber o crescimento e desenvolvimento diário desta equipe me leva a refletir sobre a importância deste dispositivo cultural com um espaço de troca de conhecimento e saberes, bem como o seu posicionamento de inclusão social. Segundo Schuhardt e Souza (2015, p.142):

“É possível perceber a transformação dos usuários com relação à melhora da comunicação, o sentimento de participação de uma rádio e de pertencimento. Um dos relatos é de um locutor que diz ter “muito prazer em participar da rádio, porque podemos entrevistar várias pessoas de vários segmentos da sociedade”. Outro locutor afirma ser “muito gostoso estar na rádio, porque temos a oportunidade de debater novos assuntos da comunidade toda semana”.” (SCHUHARDT E SOUZA, 2015, p.142).

Analisando as práticas cotidianas consegui verificar a presença da proposição 8, que é:

- **Proposição 8:** o processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos configura novo ciclo de criação-seleção-retenção, promove compartilhamento de sentidos, e reduz mais a ambiguidade da informação do que se não há reconsulta.

Para o início de um novo ciclo de criação-seleção-retenção precisa acontecer um processo coletivo e interativo de reconsultas dos atores envolvidos, promovendo um compartilhamento de sentidos e reduzindo a ambiguidade. Ao término de cada reunião de pauta e gravação dos programas, notei que todos os acordos e sugestões eram compartilhados e para reduzir a ambiguidade das informações todos os registros e atas eram divulgados e clarificados para todos os atores envolvidos.

Conclui que a sobrevivência deste dispositivo acontece em função da dedicação dos participantes, dos usuários, da comunidade e do apoio da Rádio Revolução FM, com a colaboração voluntária. Percebi a necessidade de replanejar o processo de produção para minimizar alguns riscos e buscar parceiros futuros

para investimentos em infraestrutura para garantir a sustentabilidade deste Programa.

Outro ponto importante, nesse estudo é que se verificou uma resistência por parte da Rádio Revolução FM de buscar parcerias para a captação de recursos para investimentos futuros. No Quadro 29, apresento o resumo desta fase.

Redução Teórica - Estudar as práticas cotidianas		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jun/20 - participar das reuniões de terças-feiras de alinhamento com a equipe e os passeios do Trilhando na rede, foi convidada para produzir a pauta da rádio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Convivência Trilhos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tive a oportunidade de colaborar com a pauta dos programas de rádio, verifiquei que é um processo muito participativo;</li> <li>Fui convidada pelo produtores da rádio de participar de um programa como entrevistada;</li> <li>Vivenciei dois programas Trilhando, no RJ e MG. Nos programas, percebi uma aproximação do Trilhos com outros centros de convivência no país;</li> <li>Os recursos financeiros utilizados nesse novo ambiente on-line foi financiado por um edital publicado pela Fio Cruz em maio 2020;</li> <li>Com base nas proposições elaboradas pela autora, a investigação começou a acontecer, ver material anexo.</li> </ul>
Redução Teórica – Elaboração do documento sobre a Teorização		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de um documento sobre a Teorização relacionando a prática a teoria com base nas práticas cotidianas e nas proposições elaboradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Convivência Trilhos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Triangulação dos dados e documentos → 279 documentos;</li> <li>Em função do volume de documentos, foi necessário utilizar o Atlas TI 9.1.</li> </ul>

Quadro 29: Resumo Etapa Tematização, Fase A redução teórica  
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do acompanhamento das práticas cotidianas e das análises das proposições propostas neste estudo, iniciei a Redução Temática, que teve dois passos: (1) identificar temas geradores e iniciar um processo de desenvolvimento do modelo de planejamento de produção; e (2) formular propostas com base nos temas selecionados, transformando em problemas analíticos para serem apresentados à comunidade, dos mais simples aos mais complexos em forma de programas.

Durante todo o processo de produção dos Programas, percebi a necessidade de propor um novo formato para a produção. As reuniões de pauta aconteciam nas sextas de 10hs às 12:30hs. Na quarta da semana seguinte, as gravações do Programa eram realizadas. Existia um grande desafio de conseguir

os entrevistados do quadro Dialogando, nem sempre as pessoas estavam disponíveis, a equipe só contava com 4 dias para fazer o convite e confirmar a participação do convidado, os temas escolhidos abrangiam vários segmentos de mercado: saúde, educação, economia, indústria criativa, entre outros.

Em uma das reuniões de pauta, sinalizei à vontade de propor um novo formato de produção e a equipe concordou. A Rafaela Costa, membro da equipe, se disponibilizou para elaborarmos juntas esta proposta. Passamos a semana inteira nos comunicando e montando a proposta para próxima reunião. Segue abaixo a proposta apresentada para a equipe do Programa Espaço da Diferença:

## **1. Proposta de Planejamento do Programa:**

1. Quadro DIALOGANDO:
  - a. Definir os temas das próximas quatro semanas;
  - b. Convidar dois convidados para serem entrevistados por programa (medida de precaução, caso algum convidado falte);
  - c. Na véspera, ligar para os convidados confirmando a presença no programa;
  - d. Avisar os convidados que o link do programa será enviado 15 minutos antes do programa;
  - e. Dividir as perguntas entre os repórteres previamente;
  - f. Organizar as perguntas em ordem cronológica.
  
2. Quadro INFORMES:
  - a. Informar as atividades do Centro de Convivência e dos outros dispositivos da NAIC e do Instituto (nosso programa tem alta audiência, podemos divulgar o Instituto Nise da Silveira);
  - b. Informar notícias relevantes da semana;
  - c. Buscar alguma informação sobre o tema do DIALOGANDO.
  
3. Quadro VOCÊ PODE:
  - a. Temas livres definidos pelo grupo.
  
4. Quadro BOCA LIVRE:
  - a. Músicas e piadas definidas pelo grupo.

## **2. Pendências para mês de outubro/2020:**

5. Quadro DIALOGANDO:
  - a. Definir os próximos três temas;
  - b. Entrar em contato com os convidados;

- c. Elaborar um resumo sobre a proposta do programa e do quadro Dialogando para apresentar para os convidados.

6. Quadro INFORMES:

- a. Verificar com a Lucia (coordenadora do Centro de Convivência) e com a Gabriela (coordenadora do NAIC) que informações o IMNS teria interesse em divulgar na rádio.

A proposta foi aprovada na íntegra. Após a reunião de aprovação, iniciamos a execução e foi elaborada uma planilha de acompanhamento do Programa. Outro ponto importante, é que a produtora e o âncora estavam com dificuldade de editar o Programa em função da minutagem. O programa precisava ficar com no máximo 45 minutos, e depois da gravação, o Programa estava com mais de uma hora. Sendo assim, a equipe redefiniu a minutagem de cada quadro, o que facilitou muito as edições futuras. No Quadro 30, apresento a programação das gravações de outubro de 2020.

**PROGRAMA FAZ A DIFERENÇA**

Mês: Outubro/2020

Duração 1 hora a partir 10:15hs

**Minutagem: 45 minutos**

	TEMA: Depois da pandemia, que rastro serão deixados?	TEMA: Economia Brasileira e desemprego	TEMA : Outubro rosa - Precisamos falar sobre isso?	TEMA: A importância da campanha do Câncer de Mama - Outubro Rosa.
	QUARTA-FEIRA 30/set	QUARTA-FEIRA 07/out	QUARTA-FEIRA 14/out	QUARTA-FEIRA 21/out
<b>Quadro</b>	<b>DIALOGANDO</b>	<b>DIALOGANDO</b>	<b>DIALOGANDO</b>	<b>DIALOGANDO</b>
<b>Minutagem</b>	<b>26 minutos</b>	<b>26 minutos</b>	<b>26 minutos</b>	<b>26 minutos</b>
Convidado 1	Janina	Roberto Simonard	Mariana (enfermeira)	Bianca Dramalli
Telefone		(21) 98152-0058	(21) 98112-0917	(21) 99917-7774
Convidado 2				
Telefone				
<b>Âncoras do Programa</b>	wagner Leite Alan Ribeiro	wagner Leite Alan Ribeiro	wagner Leite Alan Ribeiro	wagner Leite Alan Ribeiro
Repórter	Rafaela	Rafaela	Rafaela	Rafaela
Repórter	Alessandra	Alessandra	Alessandra	Alessandra
<b>Quadro</b>	<b>INFORMES</b>	<b>INFORMES</b>	<b>INFORMES</b>	<b>INFORMES</b>
<b>Minutagem</b>	<b>8 minutos</b>	<b>8 minutos</b>	<b>8 minutos</b>	<b>8 minutos</b>
Tema	Centro de Convivência Virtual	Centro de Convivência Virtual	Centro de Convivência Virtual	Rádio Revolução, que está de volta ao ar, com seus respectivos
Repórter	Thiago	Thiago	Thiago	Wagner
Tema	Eleições Municipais 2020	Eleições Municipais 2020 - PARTE I	Rádio Revolução e reprise dos pro	Feriados do mês de Outubro!
Repórter	Alan	Alan	Wagner	Alan
Tema	Desemprego - tema do próximo	Outubro Rosa	Homenagem ao dia dos professor	Informações para você que está estudando para o ENEM
Repórter	Wagner	Ana Cláudia	Ana Claudia	Todos
Tema		Dia dos Idosos	Pandemia piorou a saúde mental	Eleições Municipais 2020 - PARTE I
Repórter		Wagner	da população, segundo a Cruz Ver	Alan
			Thiago	
			Feriado 12 de outubro - Rafaela	
<b>Quadro</b>	<b>VOCÊ PODE</b>	<b>VOCÊ PODE</b>	<b>VOCÊ PODE</b>	<b>VOCÊ PODE</b>
<b>Minutagem</b>	<b>7 minutos</b>	<b>7 minutos</b>	<b>7 minutos</b>	<b>7 minutos</b>
Tema	Dicas para relaxar: aromoterapia	Mensagem positiva	Mensagem surpresa do Alan	Entrevista da Rafaela com o INCA.
Repórter	Ana Cláudia	Alan	Alan	Rafaela
<b>Quadro</b>	<b>BOCA LIVRE</b>	<b>BOCA LIVRE</b>	<b>BOCA LIVRE</b>	<b>BOCA LIVRE</b>
<b>Minutagem</b>	<b>4 minutos</b>	<b>4 minutos</b>	<b>4 minutos</b>	<b>4 minutos</b>
Música	Música Surpresa	Música Surpresa	Brincadeira de criança - Molejo	Música Surpresa
Autor	Alan	Alan	Quatro Estações- Sandy e Júnior	Alan
Música	Celebrar	A usurpadora	Jura- Zeca Pagodinho	Ousadia e alegria
Autor	Jammil	Alessandra	Ainda bem - Thiaguinho	Thiaguinho
Música	Chocolate com Pimenta	Lenda dessa paixão		Música do Aloísio
Autor	Débora Blando	Sandy e Jr		
Música		Aí eu bebo		Música da Abertura da novela
Autor		Maiara e Maraiza		Mulheres apaixonadas.
Piada	Piada surpresa	Piada surpresa - LIGHT		Piada surpresa
Autor	Wagner	Wagner		Wagner

Quadro 30: Programação do Programa Espaço da Diferença, outubro 2020.

Fonte: Relatório Interno do Programa Espaço da Diferença

Percebe-se que o Programa Espaço da Diferença ganhou uma robustez no seu processo de produção e no desenvolvimento da comunicação de todos os integrantes da equipe. Outro ponto de grande crescimento da equipe foi a questão da inclusão digital, com a pandemia causada pela COVID-19, houve um esforço enorme para todos da equipe se adaptarem a este novo formato, forçando uma busca pelo letramento digital para a sobrevivência do Programa. Os fatores de sucesso do Programa são a criatividade, a resiliência, a solidariedade e a autonomia dos integrantes da equipe. Mas notei um novo desafio, como envolver

a comunidade ativamente no processo de produção? No fundo, seria uma reflexão da forma que o Programa poderia transpor os muros e grades do manicômio para estar mais ativo na sociedade. Existe um desejo de investir em equipamentos para sair pelas ruas da cidade fazendo gravações externas, se aproximando mais da comunidade.

Analisando as práticas cotidianas dos dispositivos, intensifiquei a aproximação com usuários de serviços de saúde mental e profissionais da área e comecei a compreender o significado da desconstrução asilar. A partir desse momento, fiz uma escolha e decidi ir nessa direção: rumo à uma sociedade sem manicômios!

Consegui finalizar a etapa de Tematização do Programa Espaço da Diferença das fases de Redução Temática e a última de Elaboração do Programa. Estas fases foram resumidas nos Quadros 31 e 32.

Redução Temática- Identificar temas geradores e iniciar um processo de desenvolvimento do modelo de gestão		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agosto 2020 -apresentei a minha percepção dos principais temas que deveriam ser levados em conta para o proposta de um novo formato de produção.</li> <li>Setembro 2020 - A equipe concordou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da proposta de novo formato de produção, com a colaboração da Rafaela.</li> </ul>
Redução Temática- Formular propostas com base nos temas selecionados		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Abril 2020 - Com base nas práticas cotidianas, a pesquisadora identificou que existia uma grande dificuldade de conseguir os entrevistados para a gravação das quartas, pois o tema da entrevista era acordado 4 dias antes, na sexta. A pesquisadora e a Rafaela pensaram em propor um novo formato que desse mais tempo para a equipe produzir o Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A pesquisadora e a Rafaela elaboraram uma proposta que contemplava todos os quadros: Dialogando, Informes, Você Pode e Boca Livre;</li> <li>A pesquisadora elaborou uma planilha de acompanhamento de todos os quadros com a minutagem;</li> <li>Outro ponto identificado era a dificuldade da edição, pois algumas vezes as gravações ultrapassavam os 45 minutos que era o tempo de exibição do Programa na Rádio e nas plataformas digitais.</li> </ul>

Quadro 31: Resumo Etapa Tematização, fase redução temática.

Fonte: Elaborado pela autora.

Elaboração do Programa- Elaborar o material didático		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setembro 2020 - Elaboração um material de apoio no excel para facilitar o acompanhamento do Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da proposta de novo formato de produção.</li> </ul>
Elaboração do Programa- Treinar a equipe para os círculos de estudo.		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setembro e outubro 2020 - A pesquisadora e a Rafaela ficaram responsáveis por fazer o acompanhamento da produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No início, a pesquisadora semanalmente completava a planilha, depois a própria equipe passou a fazer esta etapa do processo. Passou a ser uma prática cotidiana.</li> </ul>

Quadro 32: Resumo Etapa Tematização, fase elaboração do programa.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Finalmente iniciei a etapa de Programação-ação, utilizei 4 fases: (1) Fase A – Redução Teórica; (2) Fase B - Redução Temática; (3) Fase C – Elaboração do Programa do NAIC; e (4) Fase D – Execução e avaliação dos Projetos em Ação. Para cada fase, o estudo teve vários passos como estão descritos no capítulo de metodologia.

Na Etapa de Tematização, elaboramos a proposta do novo processo de produção que foi aprovada pela equipe. A equipe incorporou a proposta nas suas práticas cotidianas, facilitando a realização das gravações e edições do Programa. Ainda faço parte da equipe do Programa e a cada dia novas propostas surgem e são incorporadas para melhorar a qualidade dos programas. A equipe de produção da Rádio Revolução FM menciona que o Programa está tendo excelente aceitação da comunidade e que os índices de audiência aumentaram com este novo formato do Programa.

Na etapa de Programação-ação, a equipe do Programa Espaço da Diferença passou por vários passos, que foram: (1) organizar e planejar o novo formato de produção ; (2) priorizar os problemas/ oportunidades; (3) apresentar aos atores envolvidos os problemas e as ações alternativas; (4) promover a seleção

coletiva da ação; (5) dar apoio à equipe para a realização; e (6) analisar os resultados finais do Programa. No Quadro 33, apresento o resumo destas fases.

Redução Temática - Apresentação aos atores envolvidos dos problemas e ações alternativas para a sua discussão		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Setembro 2020 - A pesquisadora apresentou a proposta para o grupo.</li> <li>O grupo selecionou a melhor proposta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação da equipe do programa do novo formato de produção e seleção/ captação de entrevistados.</li> </ul>
Elaboração e execução do projeto – Iniciar as atividades e avaliar de forma contínua do processo		
Atividades de Campo	Dispositivos	Resultados
<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Out/20 - a equipe incorporou o novo modelo de produção.</li> <li>Nov/20 - A equipe de produção da Rádio Revolução FM menciona que o Programa está tendo excelente aceitação da comunidade e que os índices de audiência aumentaram com este novo formato do Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Espaço da Diferença</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A cada dia, nota-se um desenvolvimento de toda equipe. Os programas estão incríveis.</li> <li>Segundo as informações da Rádio Revolução FM a audiência do Programa está aumentando.</li> </ul>

Quadro 33: Resumo Etapa Programação-ação.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando os resultados positivos do Programa, uma questão interna aparece: “De que forma posso contribuir para o Programa ganhar mais visibilidade na comunidade. Como captar recursos para investir em infraestrutura para o Programa crescer? Como gerar renda para a equipe do Programa Espaço da Diferença?”

#### 4.5 Aproximações e afastamentos do NAIC e seus dispositivos

O modelo proposto por Weick possui três etapas principais: (1) criação na ação (enactment), (2) seleção, e (3) retenção. Com base neste modelo e após analisar o NAIC e os dois dispositivos, Loucura Suburbana e Trilhos, percebe-se aproximações e afastamentos nas suas práticas organizativas. Percebe-se que existe uma interligação entre todas as etapas e que a retenção possui grande influência na seleção e na criação da ação.

Analisando a primeira etapa que é a criação do processo, percebe-se que nesta etapa cada dispositivo se conscientiza sobre as mudanças que ocorrem no ambiente e por meio das regras de reunião e ciclos de comportamento que atribuem significado as informações para seguirem para a próxima etapa, seleção.

Na etapa de criação, o NAIC e os dois dispositivos enfrentaram a mesma mudança ecológica, a ECCO (Associação de Entidades e Amigos do Centro Comunitário) representava um apoio para captação de recursos financeiros e nos últimos três anos essa associação passou a captar menos recursos. Para a sustentabilidade dos dispositivos, os recursos majoritariamente passaram a serem feitos da contínua participação de editais em âmbito municipal, estadual e federal. Uma das funções do NAIC é analisar os editais e verificar se estes se enquadram nos objetivos dos dispositivos. Além desta mudança, o marco de 2020 foi a pandemia causada pela COVID-19 que gerou graves problemas na economia brasileira e mundial, impactando a captação de recursos para os dispositivos. Na luta diária pela sobrevivência dos dispositivos, a equipe do NAIC fez um curso de capacitação para buscar recursos no mercado cultural por meio dos editais. Neste momento de mudança ecológica, o Centro de Convivência Trilhos do Engenho se conscientizou das mudanças no ambiente e no primeiro semestre para não paralisar a operação, buscou informações e alianças com outros Centros de Convivência e de forma coletiva optaram por elaborar o Projeto ConViver que é fomentado pelo Fundo Emergencial de Combate a COVID-19 / Inova Fiocruz e é integrado pelos seguintes CECOs/ coletivos. Este Projeto está garantindo a sustentabilidade do Centro de Convivência Virtual. A coordenadora divulgou este edital para o NAIC e os outros dispositivos, mas o Loucura Suburbana e o Travessia não aderiram. O Loucura Suburbana teve suas oficinas presenciais interrompidas e a equipe fez várias Lives para falar sobre a memória e história do bloco e em setembro de 2020, conseguiu ser contemplado, por meio de uma vaquinha solidária da Benfeitoria, com recursos financeiros que garantiram a sustentabilidade do dispositivo e proporcionou recursos para algumas oficinas virtuais. No Loucura e no Trilhos, percebe-se uma gestão participativa, nas reuniões semanais toda equipe, os usuários de serviços de saúde mental e a comunidade são envolvidos.

Por outro lado, os afastamentos entre estes dois dispositivos estão na etapa de processo decisório e na redução do nível de equivocidade das mensagens

transmitidas e direcionadas para as equipes. Se o dispositivo possui muita dificuldade de reagir aos aspectos ambientais, isto se dá por não ter regras suficientes para processar aquela informação ambígua. Percebe-se, portanto, que a relação entre as informações e processos são diretamente proporcionais: quanto maior o grau de ambiguidade na informação, mais ambíguo será o processo e vice-e-versa.

Observa-se que o dispositivo Trilhos utiliza os ciclos de comportamento interligados como padrões de comunicação para reduzir o grau de ambiguidade, e que estes ciclos estão presentes nos processos de criação na ação, seleção e retenção. Estes ciclos possuem uma dinâmica de interação dupla, com uma troca de três partes de mensagens: ato, resposta e ajuste. Percebe-se que nas reuniões de equipe, as mensagens são transmitidas, são analisadas e respondidas, depois se necessário, faz-se os ajustes. Apesar do Loucura Suburbana envolver vários atores envolvidos – os profissionais de saúde, os usuários de saúde mental, a comunidade, os voluntários do IMNS –, as mensagens são apenas transmitidas, gerando alto grau de ambiguidade, dificultando o reagir aos aspectos ambientais. O NAIC, mensalmente, convoca uma reunião com as coordenações dos dispositivos para que estes possam transmitir e trocar as mensagens e experiências ligadas aos aspectos de mudanças ambientais, nota-se uma troca muito rica, mas percebe-se a ausência dos membros do Loucura Suburbana. Nestas reuniões, os coordenadores trazem suas informações às quais os dispositivos enfrentam. Neste momento, os coordenadores percebem as mensagens e criam sentidos para ter a possibilidade de respondê-las. Algumas informações ambíguas são processadas e discutidas para que eles possam responder às demandas com ações apropriadas.

O NAIC vem construindo uma relação de um projeto coletivo, buscando promover a articulação e integração dos dispositivos, divulgando e apoiando as ações de arte e cultura nesse processo de desconstrução asilar, mas ainda enfrenta resistências. Estas resistências provocam uma dificuldade de criação na ação (*enactment*), seleção e retenção. A interação entre agentes internos e externos durante todo o processo e que devem considerar esse contexto mais amplo para legitimar as suas ações e convencer os atores envolvidos.

Analisando as aproximações e afastamentos no processo de desconstrução asilar, observa-se que o NAIC e os dispositivos possuem ações internas de grande impacto. Na fala de um usuário de saúde mental no Seminário de 2020, percebe-se

o impacto do IMNS, do NAIC e dos dispositivos com ações culturais na vida pessoal e profissional dos usuários de saúde mental:

“O Edson Antunes entrou no debate para conversar com a gente, usuário de saúde mental do IMNS, ele é um excelente artista. "A arte como criação de uma vida", passou um vídeo. Edson disse há 15 anos atrás, ele só pensava em suicídio. Ele conheceu o Nise e o médico apresentou uma tela. Depois que ele começou a pintar, através da tinta ele se encontrou nesse mundo. Ele não quer parar nunca de pintar. Hoje ele não pensa em tirar a sua vida. Ele começou a falar como cliente do IMNS, ele não conseguia conviver com família e amigos. No início do tratamento, ele tinha dificuldade de aceitar o problema mental. Ele aceitou através da arte, quando ele descobriu a tela. Um dia, o Dr. Cláudio, o levou para Museu de Imagens, ele conheceu o pessoal Trilhos do Engenho (Lucia e Thiago), mas ele ainda tinha muita raiva e mágoa. Quando acabou 8 meses as oficinas de cerâmica, os profissionais levaram para o ateliê, ele conheceu os tratamentos da Dra. Nise da Silveira, a vida dele mudou. Nas telas do Edson, sempre aparecem as imagens, ele se isolou muito tempo, as pessoas chamavam o Edson de maluco e louco. A tela era a companheira dele. A arte para ele é muito importante, ele faz da arte, depois que passou pela camisa de força, através da pintura dele, ele conta histórias dele para crianças, hospitais, enfim, muita gente precisa de atenção. Ele levou a arte como esperança para uma nova vida. Hoje as crianças que ele ajudou são o orgulho para ele. Algumas crianças dizem que ele é maravilhoso. Poder levar essa história para jovens, crianças e adultos é muito reconfortante. Muita gente precisa de uma palavra e afeto. Ser artista é para mim orgulho, sou apaixonado pela minha vida. Vejo no IMNS amigos e minha família. Todos me deram muito apoio nos momentos que mais precisei. Através das telas, minha vida mudou. A Dra Nise plantou uma nova forma de tratamento incrível no Museu do Inconsciente. A melhor voz que podemos dar é quando falamos do nosso coração. Hoje ele sente orgulhoso, pois é através da tela e das tintas sou chamado de artista plástico. Sou muito grato pelos profissionais do IMNS!!! Agradecer a essa família nova que tenho, já tenho dois filhos, minha companheira me entende. Encontrei um novo mundo com a arte. Hoje em dia ainda escuto as vozes, mas são meus gnomos. A arte é como um agricultor, ele precisa de terra boa. é como se cada tinta jogasse na minha terra, essa terra é muito boa, tudo cresce. A arte para mim é tudo, é amor, é vida, é saúde. Eu agradeço muito IMNS!!! Nós somos felizes com o que a gente faz. Isso é ser feliz!!! A sociedade pode dizer que somos malucos, mas somos malucos felizes!!! A Dra Nise disse: "Não seja normal totalmente, ser normal totalmente é ser chato". Agradeço muito a vocês!!!! O grupo agradeceu muito o depoimento do Edson!!! Terminou a sessão na parte da manhã.” (Diário de Campo – 14/12/2020 – Relato do Edson)

O NAIC foi criado com o objetivo de articular e intervir nos dispositivos culturais. A arte e a cultura são catalisadoras para a criação da possibilidade de integração das pessoas. Os dois dispositivos estudados promovem a construção de propostas coletivas de arte e cultura rompendo conceitos preconcebidos da lógica manicomial dentro e fora das instituições. Com relação ao “para fora”, o NAIC e seus dispositivos precisam potencializar a integração com o território envolvendo outros setores. Neste momento, me questiono: “Em que medida estes dispositivos

impactam o manicômio e a sua relação com o território? Em que medida estes dispositivos estão contribuindo de forma mais humanizada e garantindo a integração dos usuários dos serviços de saúde mental à liberdade e à autonomia fora dos muros do hospício?”

## 5 Considerações Finais

Este capítulo apresenta as considerações finais a partir dos resultados obtidos da Pesquisa Ação para o NAIC e seus dois dispositivos. Como considerações finais são apresentadas as contribuições da pesquisa e suas limitações. Por fim, são sugeridas recomendações para estudos futuros.

### 5.1 Contribuições da Pesquisa

Nas últimas décadas, a desconstrução asilar tem sido um tema que trouxe várias discussões a respeito da Luta Antimanicomial, ou seja, “fim dos manicômios”. Este movimento se intensificou com a Reforma Psiquiátrica no Brasil em 2001, cuja proposta é de reformulação na saúde mental do país. Nessa trajetória de desinstitucionalização da loucura, o Instituto Municipal Nise da Silveira (IMNS) tem atuado por meio de algumas frentes, que vão desde reestruturação arquitetônica do Instituto à criação de dispositivos capazes de construir uma nova visão sobre a loucura na sociedade por meio da cultura. Nesta direção, o IMNS elaborou um planejamento estratégico, onde foram criados planos de ação e iniciativas de reestruturação organizacional. Dentre muitas iniciativas, em 2015, foi criado o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC). A proposta do NAIC é de facilitação e articulação de forma coletiva, por meio da cultura, a ocupação da cidade e de espaços na sociedade historicamente inacessíveis à loucura.

Portanto, esta tese foi norteada pela seguinte pergunta de pesquisa:

Como o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar?

Em resposta à pergunta de pesquisa formulada, o objetivo desta tese foi, por meio da Pesquisa Ação, analisar o impacto das práticas organizativas do NAIC e seus dispositivos no processo de desconstrução asilar. Esta construção

conceitual foi realizada com base na identificação, sistematização e o confronto com as pesquisas em Estudos Organizacionais sobre organizações e construções de sentido (*Sensemaking* e *Organizing*) e com estudos acerca dos temas Reforma Psiquiátrica e desinstitucionalização dos hospitais psiquiátricos. Para analisar as práticas organizativas do NAIC e seus dispositivos, foram elaboradas: etapas, fases e passos da Pesquisa Ação. Para tal, foi necessário conceituar seus elementos centrais, os quais correspondem às categorias analíticas do estudo. Tais formulações conceituais foram as primeiras contribuições do estudo. Além destas categorias analíticas, na fase de Tematização, foi necessário incluir, posteriormente, categorias com base no Modelo do Weick (*Organizing*) para analisar as práticas organizativas de forma mais estruturada. Cabe ressaltar, que existem poucas pesquisas em Estudos Organizacionais voltados para análise da Reforma Psiquiátrica no país. Contudo, o alcance dos objetivos específicos também constitui contribuições desta pesquisa. Assim, cada objetivo específico foi retomado em sequência.

Os dois primeiros objetivos já foram observados na construção conceitual e geraram as principais contribuições para o estudo. O terceiro objetivo específico era identificar e analisar as ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) e as relações entre os atores envolvidos e seus diferentes papéis no processo de desconstrução asilar.

A análise do processo de desconstrução asilar se iniciou por meio de um resgate da história do IMNS e o entendimento da Reforma Psiquiátrica no Brasil. Este processo de desinstitucionalização, iniciou-se a partir de 5 de setembro de 2000, por meio do Decreto nº 18.917, o antigo Centro Psiquiátrico Pedro II, passa a ser denominado Instituto Municipal Nise da Silveira. Este movimento promoveu a elaboração de um planejamento estratégico e incluiu importantes ações, que são: (1) implantação do programa de Residência Terapêutica em comunidade (Portaria MS nº 106/2000 – cria e regulamenta os Serviços Residenciais Terapêuticos); (2) transformação de hospitais-dia na instituição em Centros de Atenção Psicossocial de base territorial; (3) transferência da Emergência Psiquiátrica para o hospital geral; (4) implantação do Projeto de Recuperação dos Arquivos Históricos e criação do Memorial da Psiquiatria no Brasil.

Percebe-se que foram incluídas no planejamento estratégico ações internas e externas, chamadas no IMNS de ações “do lado de dentro” e “do lado de fora”. A partir deste planejamento estratégicos e seus planos de ação, várias oportunidades e desafios forma surgindo, entre eles: (1) o conjunto arquitetônico, com vários hospitais dentro de um único complexo; (2) disputa de poder entre as equipes competindo por ações semelhantes dificultando a existência de um grupo hegemônico para esse grande momento de transformação (Oliveira, 2007).

Na tentativa de minimizar a disputa de poder no IMNS, nasce o NAIC. Este Núcleo foi criado principalmente para integrar os dispositivos de trabalham as ações culturais, e não fazer uma intervenção como é intitulado (Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais). A proposta do Núcleo é de facilitar, articular e captar recursos financeiros nas ações culturais, garantindo a sustentabilidade dos projetos, alinhado com o processo de desconstrução asilar. Entretanto, além dos desafios internos das equipes, não se pode ignorar a crise econômica e financeira do país e por consequência do SUS. Esta crise está colocando em risco os programas de saúde do Estado, bem como os de saúde mental. Para que os programas sejam sustentáveis, o NAIC e seus dispositivos têm feito um grande esforço para captar recursos com ajuda da comunidade, dos editais e dos parceiros do próprio território. Como cada dispositivo possui seu modelo de gestão e total autonomia no processo de tomada de decisão, o NAIC muitas vezes é acionado em momentos de crise, dificultando a articulação e a integração com os seus dispositivos e o território.

Analisando as ações “do lado de fora”, os resultados foram promissores, reduzindo o número de obtidos e a mobilização de várias ações, destaque: (1) Programa e Atenção Psicossocial; (2) Atenção às crianças e aos adolescentes (CAPSI); (3) Atenção à comunidade de moradores; e (4) Centro Comunitário. Atualmente, já existem dois projetos que visam a recuperação do patrimônio arquivístico e bibliográfico, além da proposta do Memorial da Loucura, ajudando a manter viva a memória do IMNS e o legado deixado pela Dra. Nise da Silveira.

Ainda nas ações internas e externas, a questão é: “O que ainda está faltando no processo de desconstrução asilar no IMNS?” Percebe-se que neste processo o IMNS tem promovido várias ações, como: uma redução significativa dos leitos no hospital psiquiátrico, novos serviços e experiências que ajudam a exercer o cuidado no território, a garantia da transformação da atenção pública em saúde

mental no Estado, desenvolvimento de múltiplos projetos de arte, cultura e geração de renda, promovendo a autonomia dos usuários dos serviços de saúde mental, e principalmente a disposição de lutar contra o que afeta a dignidade humana. Observa-se neste processo o NAIC e seus dispositivos promovendo a construção de laços de afeto e de solidariedade, legado deixado pela Dra. Nise da Silveira. Todos os usuários dos serviços de saúde mental possuem nome e sobrenome, antes eles não tinham sequer um registro de nascimento. A trajetória da Dra. Nise sempre foi marcada por ações inovadoras e transformadoras, um legado composto de articulação, elaboração e implementação de uma nova proposta clínica. Apesar da proposta da época, não estar alinhada com o atual processo de desconstrução asilar, ela sempre se opôs ao sistema opressivo do hospício, favorecendo a sensibilidade e a emoção por meio da cultura. Nota-se uma resistência dos dispositivos voltados à cultura do Instituto de vinculá-los a figura da Dra. Nise da Silveira. Apesar dos usuários reconhecerem a Nise como a pessoa que implantou uma nova forma de tratamento. Apresenta-se a necessidade de Estudos de Memória e História para um melhor aprofundamento nesta questão.

Atualmente, o NAIC percebendo a importância do legado deixado pela Dra. Nise da Silveira, elaborou um projeto de geração de renda que foi intitulado de “Casa de Cultura Nordestina” resgatando um pouco da memória da Nise e proporcionando um espaço para que os usuários dos serviços de saúde mental possam produzir e vender seus produtos para a comunidade. O projeto possui um grande potencial de geração de renda para a clientela, mas ainda está no início. Existe uma necessidade de investimento e divulgação do projeto, bem como a capacitação dos usuários para que eles se tornem empreendedores. Nota-se uma grande dependência do Instituto por parte dos usuários, até mesmo nas necessidades básicas, como por exemplo alimentação. Foi realizada pelo NAIC, no período de distanciamento social causado pela pandemia COVID-19, algumas campanhas solidárias com doações para as famílias dos usuários dos serviços de saúde mental do IMNS. Em função do refeitório precisar ser fechado, as pessoas estavam em situação de miséria. Entende-se a importância atribuída a desconstrução asilar, mas também se observa a necessidade de promover meios da clientela sobreviver, ter liberdade e autonomia para suprir suas necessidades fisiológicas, sociais e de segurança.

O quarto objetivo específico desta pesquisa era identificar e analisar o apoio e as resistências às ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC). Observa-se um apoio da direção do IMNS às ações do NAIC, a coordenação do Núcleo tem autonomia para implementar várias ações ligadas a cultura e a geração de renda, e existe alinhamento destas ações com planejamento estratégico do IMNS. A própria criação do NAIC pela direção do Instituto aconteceu em função dos excelentes resultados alcançados pelos dispositivos: Loucura Suburbana, Travessia e Centro de Convivência Trilhos do Engenho. Os dispositivos já funcionavam, mas se pensou na possibilidade de espaços de troca e integração entre eles para potencializar suas ações culturais. Segundo Albrecht e Oliveira (2019, p. 128), “a arte e a cultura como catalisadores que criam possibilidades de integração de pessoas e projetos; trocas de construção de vida contra uma lógica fragmentada individualista segregatória; o exercício para a construção de propostas coletivas de arte e cultura como possibilidades de abertura de canais de comunicação quentes, que promovam a ruptura com a dureza das ideias e conceitos preconcebidos, que vem reproduzindo a lógica manicomial dentro e fora das instituições”. Nesta perspectiva de que a arte e a cultura possam promover esta ruptura no manicômio, a direção do Instituto decide apoiar este Núcleo. Nestes cinco anos de existência do NAIC, foram marcados de uma trajetória de muitos desafios e de muitas resistências. Atualmente, um dos maiores desafios é a construção de um projeto coletivo com seus dispositivos, potencializando às ações culturais do Instituto, transpondo muros e grades do manicômio para articular com a comunidade e o território. Nota-se que como os dispositivos já estavam funcionando de forma independente antes da criação do NAIC, são muitas as resistências por parte deles na aceitação deste Núcleo. O papel do NAIC no Instituto ainda não ficou claro para seus dispositivos, o próprio nome do Núcleo gerou inquietação por parte alguns deles.

Por fim, analisando o quinto e o sexto objetivos específicos que são compreender como as ações do NAIC impactam na desconstrução asilar e de que forma essas mudanças são incluídas no Instituto Nise da Silveira, bem como desenvolver aportes administrativos e atuar na captação de recursos nos dispositivos Ponto de Cultura Loucura Suburbana e Programa Espaço da Diferença ambos do NAIC. Busca-se analisar às ações do NAIC, e verifica-se, que mesmo diante das resistências dos dispositivos, o Núcleo se faz presente no apoio

às ações culturais, propondo ideias inovadoras e soluções que visam garantir a sustentabilidade dos projetos. Como as ações culturais do Instituto estão alinhadas com a Reforma Psiquiátrica do país e com a desconstrução asilar, se observa que o NAIC traz projetos de grande importância para este movimento, que são: o apoio a múltiplos projetos de cultura, de geração de renda e de campanhas solidárias. Em momentos de crise, este Núcleo apoia seus dispositivos e na maioria das vezes consegue solucionar os problemas ou trazer oportunidades. Além disso, este Núcleo busca a contínua capacitação dos membros da equipe para dar o suporte técnico necessário nas questões administrativas. Percebe-se que o Núcleo precisa trabalhar em dois eixos principais, que são: (1) Integrar, captar recursos e divulgar às ações culturais do Instituto, promovendo a participação de todos os atores envolvidos no processo de desconstrução asilar; (2) Elaborar um projeto com alguns planos de ação e iniciativas que visem a integração do Instituto com a comunidade e com o território.

Em suma, a principal contribuição desta tese é compreender as práticas organizativas do NAIC e seus dispositivos por meio da elaboração das etapas, fases e passos da Pesquisa Ação, trazendo contribuições teóricas e práticas para o Instituto. Além disso, as construções conceituais realizadas para atingir os objetivos específicos deste trabalho são importantes para as pesquisas de *Sensemaking* e *Organizing* nos Estudos Organizacionais. Entretanto, estas contribuições são identificadas pela autora desta tese. Espera-se que outros pesquisadores se interessem em explorar outras perspectivas e outras áreas dentro do campo dos Estudos Organizacionais e da Administração na área de saúde mental. No momento que o país está passando por uma crise na saúde, pesquisadores em gestão e empresários poderiam investir tempo em estudos e iniciativas que norteiem a área de saúde no país, incluindo a saúde mental.

Esta tese é um “divisor de águas” na minha vida profissional e pessoal, construí laços de afetos e de solidariedade com todos os atores envolvidos, participo ativamente deste campo de pesquisa. Esta história não se encerra no término desse estudo, pelo contrário é o início de uma grande jornada nessa luta por uma sociedade sem manicômios: dos muros e grades à ocupação da cidade: “Nenhum passo atrás: Manicômio nunca mais! Por uma sociedade sem manicômios!”.

Após indicar as contribuições desta pesquisa, apresento as recomendações para futuras pesquisas.

## 5.2 Recomendações para Pesquisas Futuras

A partir das limitações desta pesquisa, descrita acima, é possível identificar oportunidades para pesquisas futuras. Visto que na Pesquisa Ação a construção e aplicação do Modelo de Weick foram utilizados concomitantemente, seria interessante realizar uma pesquisa de *Sensemaking* e *Organizing* sob outra perspectiva. O modelo aplicado neste estudo poderia ser utilizado em outros dispositivos do IMNS, principalmente no Travessia e no Projeto de Geração de Renda que são os outros dispositivos do NAIC que não foram analisados nesta pesquisa.

Orientadas pelo método da Pesquisa Ação, ou por outras perspectivas metodológicas, pesquisas futuras podem empregar os procedimentos utilizados nesta pesquisa. Sugere-se que estas pesquisas busquem a realização de coleta de dados simultânea nos dispositivos estudados, e que realizem um processo de análise e interpretação dos dados de forma coletiva, com uma equipe de pesquisadores. Além disso, pode-se replicar este estudo para outros institutos voltados para o atendimento e acolhimentos de usuários de saúde mental.

Como a saúde mental é um objeto de estudo pouco explorado em Estudos Organizacionais, recomenda-se que os estudos neste segmento sejam retomados em outros contextos de análise. O país precisa buscar um caminho para planejar, coordenar, executar, liderar e controlar a área da saúde, principalmente da saúde mental.

Esta pesquisa concentrou-se nos processos internos, o modelo teórico poderia ser adaptado para investigar os processos externos relativos à desconstrução asilar, serviria para romper os muros e grades do manicômio e levar este assunto para o território.

Na agenda proposta por Booth e Rowlinson (2006), o tema *Corporate Culture e Social Memory* foi mencionado. Para os autores citados, a história também apresenta o campo da memória organizacional. No entanto, entre alguns historiadores os estudos entre história e memória nem sempre foram aceitos. Para

Olick e Robbins (1998), a distinção entre história e memória é mais uma questão de poder interdisciplinar do que de privilégio epistemológico. História e memória são duas formas possíveis de construção do passado. Percebe-se uma necessidade de estudos de história e memória na área de saúde mental. Atualmente, o IMNS possui um grupo de estudo de memória, que está trabalhando com Histórias de Vidas, depoimentos de várias pessoas que vivenciaram o manicômio. Além disso, a proposta do IMNS é construir um memorial. Uma das principais contribuições de Halbwachs para Misztal foram os estudos de memória social na relação entre memória coletiva e grupos sociais, sugerindo que a memória serviria tanto para promover um comprometimento aos grupos - dando identidade a eles através de símbolos compartilhados - quanto para permitir sua continuidade.

Percebe-se a necessidade do IMNS iniciar os Estudos de Memória, pois estes constituem um campo vasto de conhecimentos oriundos de diferentes áreas, como História, Sociologia e Antropologia, (ROWLINSON ET AL., 2010; OLICK & ROBINS, 1998), que oferecem uma multiplicidade de entendimentos possíveis sobre seu objeto de estudo em diversos contextos e apresentações.

As sugestões de pesquisa apresentadas contribuirão para o avanço do conhecimento em Estudos Organizacionais. Além das contribuições teóricas, novas pesquisas podem contribuir para que a teoria e prática se desenvolvam proporcionando uma busca por mais eficiência e eficácia nos modelos gerenciais no setor da saúde mental.

## 6

### Referências Bibliográficas

- AAKER, J. L.; AKUTSU, S.. **Why do people give? The role of identity in giving.** Journal of consumer psychology, v. 19, n. 3, p. 267-270, 2009.
- ABELHA L, MUNÕZ MD, Gonçalves S, Fagundes P, Barbosa DR, Legay LF, Lovisi G. (2006). **Avaliação do comportamento social, sintomas psiquiátricos e autonomia em pacientes psiquiátricos de longa permanência.** Rev. Psiq. Clín.; 33(1):10-17.
- AGAR, M. **The professional stranger: na informal introduction to ethnography.** New York: Academic Press, 1980.
- ALBRECHT, D. , OLIVEIRA, L.. **Arte e Cultura para a desconstrução do hospício: breves histórias do Núcleo de Articulação e Intervenção Cultural do Instituto Nise da Silveira.** Archivos Contemporâneos do Engenho de Dentro, Ano 2 v.2, n2, p. 117-129, Nov. 2019.
- ALCADIPANI, R. ; DUARTE, M. F. **Contribuições do organizar (organizing) para os Estudos Organizacionais.** Organ. Soc., Salvador , v. 23, n. 76, p. 57-72, Mar. 2016 .
- ALCADIPANI, R; BERTERO, C. O. **GUERRA FRIA E ENSINO DO MANAGEMENT NO BRASIL: O CASO DA FGV-EAESP.** Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 3, p. 284, 2012.
- ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. **Actor-network theory, organizations and critique: towards a politics of organizing.** Organization, v. 17, n. 4, p. 419-345, 2010.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. **Teoria Ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil.** Organizações & Sociedade, v. 16, n. 51, p. 647-664, 2009.
- ALVES, A. M. **Fazendo antropologia no baile: uma discussão sobre observação participante.** In: G. VELHO e K. KUSCHNIR (orgs.). Pesquisas Urbanas: Desafios do Trabalho Antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003, p. 174-189.
- ALVES CFO, RIBAS VR, ALVES EVR, VIANNA MT, RIBAS RMG, Júnior LPM, MARTINS HAL, LIMA MDC, SOUGEY EB, CASTRO RM. (2009). **Uma breve história da reforma psiquiátrica.** Neurobiologia; 72(1):85-96).
- ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. **Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management.** Journal of management studies, v. 38, n. 7, p. 995-1018, 2001.
- AMARANTE P. (1982). **Psiquiatria social e colônias de alienados do Brasil (1830-1920).** Dissertação (Mestrado em Medicina Social) - Instituto de Medicina Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

- AMARANTE P. (1994) **Psiquiatria Social e Reforma Psiquiátrica**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ.
- AMARANTE P. (1995) **Loucos pela vida: a trajetória da reforma psiquiátrica no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- AMARANTE P. (1998) **Loucos pela vida: trajetória da reforma no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- AMARANTE P. (2007) **Saúde Mental e atenção psicossocial**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- AMARANTE P. (2011) **Saúde mental e atenção psicossocial**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- AMARANTE, Paulo. **O homem e a serpente. Outras histórias para a loucura e a psiquiatria** (3º reimpressão). Rio de Janeiro: Fiocruz, 2008.
- AMARANTE, Paulo. **Loucos pela vida: A trajetória da reforma psiquiátrica no Brasil** (2ª ed., 4º reimpressão). Rio de Janeiro: Fiocruz, 2009a.
- AMARANTE, Paulo. **Reforma Psiquiátrica e epistemologia**. Caderno Brasileiro de Saúde Mental, v. 1, n. 1, jan-abr., (CD-ROM), 2009b.
- ANDRADE, L.M., MENDONÇA, F.D., PACE, S.C.. **Trilhos do Engenho: potencializando vidas através da arte e da cultura em diálogo com o território**. Archivos Contemporâneos do Engenho de Dentro, Ano 2 v.2, n2, p. 163-177, Nov. 2019.
- Associação Brasileira de Psiquiatria (ABP) (2006). **Proposta de Diretrizes para um Modelo de Assistência Integral em Saúde Mental no Brasil**. Brasília: ABP.
- BALOGUN, M. Performance Management and Agency Governance for Africa. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, v. 3, n. 4, 2003.
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of management journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BARBATO A, D'Avanzo B, Rocca G, Amatulli A, Lampugnani D. (2004) **A study of long stay patients resettled in the community after closure of a psychiatric hospital in Italy**. **Psychiatric Services**; 55(1):67-70.)
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BARR, John D. **Steerable rotary drilling systems**. U.S. Patent n. 5,706,905, 13 jan. 1998.
- BARROS, D. D.; NICÁCIO, F.; AMARANTE, P. (1997). **Franco Basaglia e la riforma psichiatrica brasiliana**. Rio de Janeiro: DIALOGHI/UERJ.
- BARROS S, BICHAFF R, organizadores. (2008) **Desafios para a desinstitucionalização: censo psicossocial dos moradores em hospitais psiquiátricos do Estado de São Paulo**. São Paulo: Fundap, Secretaria da Saúde).

- BARROS, A. N. **Uma narrativa sobre a história dos cursos de administração da FACE-UFMG: às margens do mundo e à sombra da FGV?** Tese de Doutorado UFMG. 2013.
- BARROS, A.N. **Archives and the “Archive”:** dialogue and an agenda of research in organization studies. *Organizações & Sociedade*, v. 23, n. 79, 2016.
- BARROS, A.N.; CARRIERI, A.P.. **Ensino superior em administração entre os anos 1940 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil- Estados Unidos.** *Cadernos Ebape. br*, v. 11, n. 2, 2013.
- BASAGLIA, Franco. **A instituição negada** (H. Jahn, Trad., 3a ed.) Rio de Janeiro: Graal, 1995.
- BAZTÁN, Ángel Aguirre. **Etnografía.** Marcombo, 1995.
- BEZERRA Jr., B. (2011). **Os sentidos da arte na atenção à Saúde Mental: considerações sobre o cenário pós-manicomial.** In Melo, W. & Ferreira, A. P. (Orgs.). **A sabedoria que a gente não sabe** (pp. 14-24). Coleção Arte & Saúde Mental 2. Rio de Janeiro: Espaço Artaud.
- BERCHERIE P.(1989) **Os Fundamentos da Clínica: história e estrutura do saber psiquiátrico.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BOARINI, Maria. L. **A loucura no leito de Procusto.** Maringá: Dental Press, 2006.
- BOARINI, Maria. L.; YAMAMOTO, Osvaldo. H. **Higienismo e Eugenia: discursos que não envelhecem.** *Psicologia Revista*, v.13, n.1, p. 59-72. São Paulo: Educ, 2004.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. **Management and organizational history: prospects.** *Management & Organizational History*, v. 1, n. 1, p. 5-30, 2006.
- BOLANDER, Pernilla; SANDBERG, Jörgen. **How employee selection decisions are made in practice.** *Organization Studies*, v. 34, n. 3, p. 285-311, 2013.
- BOUQUET, Cyril; BIRKINSHAW, Julian. **Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters.** *Academy of Management journal*, v. 51, n. 3, p. 577-601, 2008.
- BOTEGA NJ. **Prática psiquiátrica no hospital geral: interconsulta e emergência.** 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas; 2006.
- BRASIL. Decreto nº 8.834, de 11 de Julho de 1911. **Reorganiza a Assistência a Alienados.**
- BRASIL. **Termo de cessão de uso do Centro Psiquiátrico Nacional à Secretaria Municipal de Saúde da Cidade do Rio de Janeiro.** *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, n. 251-E, 31 dez. 1999. Seção 3, p. 49.
- BRASIL. Ministério da Saúde (MS). **Portaria nº 106, de 11 de fevereiro de 2000.** *Diário Oficial da União* 2000; 14 fev.
- BRASIL. Ministério da Saúde (MS). **Portaria nº 106, de 11 de fevereiro de 2000.** *Diário Oficial da União* 2000; 14 fev.

- BRASIL.Ministério da Saúde (MS). Portaria nº 3.090, de 23 de dezembro de 2011. **Estabelece que os Serviços Residenciais Terapêuticos sejam definidos em tipo I e II.** Diário Oficial da União 2011; 24 dez.
- BRASIL. Ministério da Saúde (MS). (2011) **Portaria nº 3.088, de 23 de dezembro de 2011. Institui a Rede de Atenção Psicossocial para pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com necessidades decorrentes do uso de crack, álcool e outras drogas, no âmbito do Sistema Único de Saúde.** Diário Oficial da União 2011; 30 dez.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Subchefia para assuntos jurídicos. Lei n.10.216, de 6 de abril de 2001. Dispõe sobre a proteção e os direitos das pessoas portadoras de transtornos mentais e redireciona o modelo assistencial em saúde mental.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110216.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110216.htm). Acesso em: 20 dez. 2017. 6 abr. 2001.
- BRASIL. Ministério da Saúde (2004). **Saúde mental no SUS: os centros de atenção psicossocial/ Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção a Saúde, Departamento de Ações Programáticas Estratégicas – Brasília: Ministério da Saúde, 2004**
- BRIDGES, William et al. Managing organizational transitions. **Organizational dynamics**, v. 15, n. 1, p. 24-33, 1986.
- BROWN, Andrew D.; HUMPHREYS, Michael. Epic and tragic tales: Making sense of change. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 2, p. 121-144, 2003.
- CARRIERI, A.P., LEITE-DA-SILVA, A.R. PIMENTEL, T.D. **O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa.** Revista de Administração Contemporânea, Rev. adm. contemp. vol.13 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2009.
- CARRIERI, A.; PAÇO-CUNHA, E. **Notas provisórias sobre o desenvolvimento e a superação dos estudos organizacionais.** IN: Encontro Nacional da ANPAD, 33, 2009, São Paulo Anais... São Paulo: ANPAD, 2009.
- CARVALHO, A.L., FAGUNDES, H.M., FROTA, R. **Regular, supervisionar e acompanhar pacientes internados em clínicas psiquiátricas do SUS: passos importantes para a desinstitucionalização responsável no município do Rio de Janeiro.** Academus: Revista Científica de Saúde, v3. n.4, 2004.
- CHIA, Robert. **Discourse analysis organizational analysis.** Organization, v. 7, n. 3, p. 513-518, 2000.
- CHOO, C. W. **The Knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions.** International Journal of Information Management, Amsterdam, v. 16, n. 5, p. 329 – 340, Oct. 1996.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

- CHREIM, Samia. **Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective.** Human relations, v. 55, n. 9, p. 1117-1137, 2002.
- CLANDININ, D. J., CONNELLY, F. M. (2000). **Narrative Inquiry: experience and story in qualitative research** (1st ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- COOREN, F.; KUHN, T.; CORNELISSEN, J.P.; CLARK, T. **Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue.** Organization Studies, 32(9): 1149-1170, 2011.
- COOPER, R. **The open field.** Human Relations, v. 29, n. 11, p. 999-1017, 1976.
- COOPER, R.; BURRELL, G. **Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction.** Organization Studies, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.
- CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. **Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off.** Administrative science quarterly, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004.
- CORNELISSEN, Joep P. **Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense.** Organization Science, v. 23, n. 1, p. 118-137, 2012.
- CORNELISSEN, Joep P. et al. **METAPHOR IN ORGANIZATIONAL RESEARCH: AN INTRODUCTION, SYNTHESIS AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH.** Organization Studies, v. 29, n. 1, p. 7-22, 2008.
- COSTA, Jurandir. F. **História da Psiquiatria no Brasil: um corte ideológico** (5a ed. rev.) Rio de Janeiro: Garamond, 2007.
- CUNLIFFE, Ann; COUPLAND, Chris. **From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking.** Human Relations, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.
- CRESWELL J, Clark VP. , **Designing and Conducting Mixed Methods Research** , 2011.
- CURADO, Marcelo et al. **Rigidez comercial, movimentos de capital e crise cambial.** 2001.
- CZARNIAWSKA, B. **Bruno Latour: reassembling the social – an introduction to Actor-Network Theory.** Organization Studies, v. 27, n. 10, p. 1553-1557, 2006.
- CZARNIAWSKA, B. **Organizations as obstacles to organizing.** In: ROBICHAUD, D.;
- COOREN, F. (Org.). **Organization and organizing: materiality, agency and discourse.** New York: Routledge, 2013. cap. 1. p. 3-22.
- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. **Toward a model of organizations as interpretation systems.** Academy of management review, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAFT, R. L.; WEICK, E. K. **Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo.** Revista de Administração de Empresas. v. 45, n. 4, p. 73-86, 2005.

- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. **Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo.** In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. Teoria das Organizações. Série RAE - Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAÚD, Jr. Nacile. **Considerações histórico-conceituais sobre a instituição psiquiátrica no Brasil e a desinstitucionalização do “doente mental”.** In: BOARINI, Maria. L. (Org.). Desafios na atenção à saúde mental. Maringá: Eduem, 2011.
- DAWSON, Patrick; BUCHANAN, David. **The way it really happened: Competing narratives in the political process of technological change.** Human Relations, v. 58, n. 7, p. 845-865, 2005.
- DECKER, S. (2014) **Solid intentions: An archival ethnography of corporate architecture and organizational remembering.** *Organization* 21 (4) 514-542.
- DECKER, S. **Paradigms lost: integrating history and organization studies.** Management & Organizational History, v. 11, n. 4, p. 364-379, 2016.
- DEETZ, S. **Conceptual Foundations.** In: F. M. Jablin, L. Putnam (eds.) The New Handbook of Organizational Communication: advances in theory, research and methods. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2001.
- DELLAGNELLO, E.; SILVA, R. C. **Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa em administração.** In: Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introduction: the Discipline and Practice of Qualitative Research.** In: N. K. Denzin Y. S. Lincoln (Ed.), Handbook of Qualitative Research. 2ª. ed. London: Sage Publication, 2000.
- DESVIAT M. (1999) **A reforma psiquiátrica.** Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- DESVIAT M. (2011) **Panorama internacional de la reforma psiquiátrica.** Revista Ciência e Saúde Coletiva.
- DESVIAT M., JÚNIOR H.M.F., SILVA P.R.F. (2016). Reforma Psiquiátrica no Rio de Janeiro: situação atual e perspectivas futuras. **Revista Ciência e Saúde Coletiva. V.21.**
- DRAZIN, Robert; GLYNN, Mary Ann; KAZANJIAN, Robert K. **Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective.** Academy of management review, v. 24, n. 2, p. 286-307, 1999.
- DUARTE, J; BARROS, A. **Métodos e técnica de pesquisa em Comunicação.** São Paulo. Editora: Atlas, 2014.
- DUARTE, M.J.O. (2004) **Por uma cartografia do cuidado em saúde mental: repensando a micropolítica do processo de trabalho do cuidar e instituições.** In: Bravo, I.S.B. (et. al.). **Saúde e Serviço Social.** São Paulo: Cortez; Rio de Janeiro: UERJ, (p. 150-164).
- DUARTE, M.J.O. (2010) **Movimentos e lutas na saúde: O caso do Movimento Nacional da Luta Antimanicomial.** Em Pauta: Rio De Janeiro, v. 25, p. 131-149.

- DUTTON, Jane E.; DUKERICH, Janet M. **Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation.** Academy of management journal, v. 34, n. 3, p. 517-554, 1991.
- DUBERLEY, Joanne; JOHNSON, Phil; CASSELL, Catherine. **Philosophies Underpinning** Qualitative Research. In: SYMON, Gillian e CASSELL, Catherine. Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges. SAGE, 2012.
- DUQUE-ARRAZOLA, Laura Susana; THIOLENT, Michel; PINTO, João Bosco Guedes (Org.). **João Bosco Guedes Pinto: metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação : textos selecionados e apresentados.** Belém: [UFPA], 2014.
- DUNFORD, Richard; JONES, Deborah. **Narrative in strategic change.** Human relations, v. 53, n. 9, p. 1207-1226, 2000.
- EL ANDALOUSSI, K. **Pesquisas-Ações: Ciências, Desenvolvimento, Democracia.** São Carlos: Ed.UFSCar, 2004.
- ENGEL, G. I. **Pesquisa-ação.** Educar, Curitiba, n. 16, p. 181-191. Editora da UFPR. 2000.
- ENGEL, M. G. **Os delírios da razão: médicos, loucos e hospícios: Rio de Janeiro, 1830-1930.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2001.
- FAGUNDES, H. **Uma assistência em transformação - uma visão a partir do Engenho de Dentro.** Rio de Janeiro: Arquivos Contemporâneos do Engenho de Dentro. Ano 2, v.2, n.2, p. 9- 22.
- FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. **Strategy as practice and the narrative turn.** Organization studies, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.
- FERREIRA, A. P. (2010). **Nise: um percurso para além da reforma.** IV Encontro Arte & Saúde Mental: o paradigma estético na clínica de Nise da Silveira. Rio de Janeiro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.
- FERREIRA, M.M. **História do tempo presente: desafios.** Cultura Vozes, Petrópolis, v. 94, n. 3, p. 111-124, 2000.
- FIGUEIRA, Emílio; AMARANTE, Marina Colombo; BELANCIEIRI, Maria de Fátima. **O pioneirismo como espelho: o uso da arte por psicólogos em ambientes hospitalares.** Psicologia hospitalar, v. 5, n. 1, p. 100-113, 2007.
- FIOL, C. Marlene; O'CONNOR, Edward J. **When hot and cold collide in radical change processes: Lessons from community development.** Organization Science, v. 13, n. 5, p. 532-546, 2002.
- FLECK MPA, WAGNER L, WAGNER M, DIAS M. (2007) **Pacientes de longa permanência em um hospital psiquiátrico no sul do Brasil.** Rev Saude Publica ; 41(1):124-130. .
- FLORES-PEREIRA, Maria Tereza; CAVEDON, Neusa Rolita. **Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center.** Cadernos Ebape. BR, v. 7, n. 1, p. 152-168, 2009.

- FORTUNA, Danielle Barros Silva, OLIVEIRA, Valdir de Castro. **Mapeamento das práticas comunicacionais radiofônicas como terapia psicossocial nos serviços de saúde mental no Brasil**. RECIIS R. Eletr. de Com. Inf. Inov. Saúde. Rio de Janeiro, v.6, n.4 Suplemento, Fev., 2013.
- FOUCAULT, Michel. **História da loucura na idade clássica**. São Paulo: Perspectivas, 1972.
- FOUCAULT, Michel. **O poder psiquiátrico: curso dado no Collège de France (1973-1974)** (E. Brandão, Trad.). São Paulo: Martins Fontes, 2006.
- FOUCAULT, Michel. **O nascimento do asilo**. (2007) In: Foucault M. **História da loucura na idade clássica**. 6ª Ed. São Paulo: Perspectiva; p. 459-504.
- FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN. (2015) **Inovações e Desafios em Desinstitucionalização e Atenção Comunitária no Brasil**. In: Seminário Internacional de Saúde Mental: Documento Técnico. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), Fundação Calouste Gulbenkian, Organização Mundial de Saúde (OMS), Ministério da Saúde (MS).
- GALINDO, Dolores.; LEMOS, Flávia, C. S.; RODRIGUES, Renata. V. **Do Poder Psiquiátrico: uma analítica das práticas de farmacologização da vida**. Mnemosine, v. 10, nº1, p. 98-113, 2014.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In M. W. BAUER & G. GASKELL (Ed), **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008, p. 64-89.
- GHERARDI, S., NICOLINI, D., ODELLA, F. (1998). **Toward a social understanding of how people learn in organizations**. Management Learning, London, (29)3, 273-297.
- GIDDENS, A. (1991). **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp.
- GIDDENS, A. **Modernidade e Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1979.
- GODFREY, P C. HASSARD, J, O'CONNOR, E., ROWLINSON, M., RUEF, M. What Is Organizational History? Toward a Creative Synthesis of History and Organization Studies. *Academy of Management Review*, v. 41, n. 4, p. 590-608, 2016.
- GILLIS, A.; JACKSON, W.; **Research methods for nurses: Methods and interpretation**. Philadelphia: F.A. Davis Company, 2002.
- GIOIA, D.; CHITTIPEDDI, K. **Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation**. *Strategic Management Journal*, v. 12, 1991.
- GIOIA, Dennis A. et al. **Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence**. *Organization science*, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.
- GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. **Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia**. *Administrative science quarterly*, p. 370-403, 1996.

- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOULART MSB. (2007) **O movimento antimanicomial italiano e suas conexões com o Brasil**. In: Goulart MSB, organizador. **As raízes italianas do movimento antimanicomial**. São Paulo: Casa do Psicólogo; p. 23-34.
- HAGUETTE, T. M. Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1997.
- HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. **Ethnography: principles in practice**. New York: Routledge, 1995.
- HATCH, Mary Jo. **Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure**. *Organization Studies*, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.
- HATCH, Mary Jo. **Explorando os espaços vazios: Jazz e estrutura organizacional**. *RAE: Revista de Administração de Empresa*, v. 42, n. 3, p. 19-35, 2002.
- HERITAGE, John. **Ethnomethodology**. *Social theory today*, p. 224-272, 1987.
- HIRSCH, Paul M.; LEVIN, Daniel Z. **Umbrella advocates versus validity police: A life-cycle model**. *Organization Science*, v. 10, n. 2, p. 199-212, 1999.
- HOFFMAN, Andrew J.; OCASIO, William. **Not all events are attended equally: Toward a middle-range theory of industry attention to external events**. *Organization science*, v. 12, n. 4, p. 414-434, 2001.
- HOLAN, P. M. DE, & PHILLIPS, N. (2004). **Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting**. *Management Science*, 50(11), 1603-1613.
- HSIEH, JJ Po-An; RAI, Arun; XU, Sean Xin. **Extracting business value from IT: A sensemaking perspective of post-adoptive use**. *Management science*, v. 57, n. 11, p. 2018-2039, 2011.
- IBARRA, Herminia; ANDREWS, Steven B. **Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions**. *Administrative science quarterly*, p. 277-303, 1993.
- JODELET, D. **Folies et Représentations Sociales**. Paris: Presses Universitaires de France, 1989.
- JORGENSEN, D. L. **Participant Observation: a Methodology for Human Studies**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.
- KAYES, D. Christopher. **The limits and consequences of experience absent reflection: Implications for learning and organizing**. *Organizing reflection*, p. 65-80, 2004.
- KNIJNIK, C. GUIZZO, I. (2012). **Troca de segredos: um dispositivo que contagia experiências**. In: BAPTISTA, L. A. S. & Santana, M. F. (org) *Por que a cidade*. Niterói: Editora da UFF.

- KREPS, GARY L. **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION RESEARCH C AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT** d. Applied Communication Theory and Research, p. 103, 1990.
- LANT, Theresa K.; HEWLIN, Patricia F. **Information cues and decision making: The effects of learning, momentum, and social comparison in competing teams.** Group & Organization Management, v. 27, n. 3, p. 374-407, 2002.
- LAROCHE, Hervé. **From decision to action in organizations: decision-making as a social representation.** Organization science, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995
- LARROBLA C, Botega NJ. (2006) **Hospitais gerais filantrópicos: novo espaço para a internação psiquiátrica.** Rev Saúde Pública. 40(6):1042-48..
- LEWIN, K.; MILLIS, R. R. **Human radiation hepatitis. A morphologic study with emphasis on the late changes.** Archives of Pathology, v. 96, n. 1, p. 21-26, 1973.
- LOBO, E. **História Empresarial.** In: CARDOSO, C. F; VAINFAS, R. Domínios da história: ensaios sobre teoria e metodologia. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- LODI, M. D.F.; THIOLENT, M.J.M.; SAUERBRONN, J.F.R. **Uma discussão acerca do uso da pesquisa-ação em Administração e Ciências Contábeis.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, 13(1), 2017.
- MACHADO, Roberto. et al. **Danação da Norma: Medicina Social e Constituição da psiquiatria no Brasil.** Rio de Janeiro: Graal, 1978.
- MAGALA, Slawomir J. Book Review Essay: Karl E. Weick: **Sensemaking in Organizations: 1995, London: Sage. 231 pages.** Organization Studies, v. 18, n. 2, p. 317-338, 1997.
- MAITLIS, Sally. **The social processes of organizational sensemaking.** Academy of management journal, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.
- MAITLIS, Sally; LAWRENCE, Thomas B. **Triggers and enablers of sensegiving in organizations.** Academy of management Journal, v. 50, n. 1, p. 57-84, 2007.
- MAITLIS S., SONENSHEIN, S. (2010). **Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988).** Journal of Management Studies, 47(3), 551–580.
- MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. **Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward.** Academy of Management Annals, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANTERE, Saku; SCHILDT, Henri A.; SILLINCE, John AA. **Reversal of strategic change.** Academy of Management journal, v. 55, n. 1, p. 172-196, 2012.
- MARTIN De Holan, P.; PHILIPS, N. (2004). **Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting.** *Management Science*, 50, n. 11, pp. 1603-1613.

- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. "**Administração é Ciência ou Arte?**" **O Que Podemos Aprender Com Este Mal-Entendido?** RAE 49 (3), p. 349-360. jul./set. São Paulo; 2009.
- MENDES, A.M.. **Loucura de todos nós: e vamo que vamo!** Rio de Janeiro: Arquivos Contemporâneos do Engenho de Dentro. Ano 2, v.2, n.2, p. 133-152, 2019.
- MELO NETO, J. F.. **Pesquisa-ação (aspectos práticos da pesquisa-ação nos movimentos sociais populares e em extensão popular)**. In: Roberto Jarry Richardson. (Org.). Pesquisa-ação: princípios e métodos. 1ed. João Pessoa - PB: Editora da Universidade Federal da Paraíba, v. 1, p.183-197, 2003.
- MELO, W. (2001). **Nise da Silveira**. Rio de Janeiro/Brasília: Imago/CFP.
- MELO, W. (2004). **O social, o mítico e o místico**. Cinemais: memória, história e identidade, 37, 9-77.
- MELO, W. (2005). **Ninguém vai sozinho ao paraíso: o percurso de Nise da Silveira na psiquiatria do Brasil**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- MELO, W. (2007). **Será o Benedito? Livros à espera de improváveis leitores**. Mnemosine, 3(1), 41-65.
- MELO, W. (2009a). **O terapeuta como companheiro mítico: ensaios de psicologia analítica**. Rio de Janeiro: Espaço Artaud.
- MELO, W. (2009b). **Nise da Silveira e o campo da Saúde Mental (1944-1952): contribuições, embates e transformações**. Mnemosine, 5, 30-52.
- MELO, W. (2010a). **Nise da Silveira, Antonin Artaud e Rubens Correa**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 2, 182-191. Rev. Latinoam. Psicopat. Fund., São Paulo, 16(4), 555-569, dez. 2013
- MELO, W. (2010b). **Nise da Silveira, Fernando Diniz e Leon Hirszman: política, sociedade e arte**. Psicologia USP, 21, 633-652.
- MELO, W. (2011a). **O efeito dominó: a relação entre a obra de Nise da Silveira e a arte concreta no Brasil**. In Melo, W. & Ferreira, A. P. (Orgs.). A sabedoria que a gente não sabe (pp. 79-94). Rio de Janeiro: Espaço Artaud.
- MELO, W. (2011b). **Da Nau dos Insensatos ao Círculo Antropológico: a obra de arte em História da loucura de Michel Foucault**. Cadernos Brasileiros de Saúde Mental, 3(6), 65-88.
- MELO, W. (2012). **Oswaldo dos Santos**. Rio de Janeiro: Fundação Miguel de Cervantes/Fundação Biblioteca Nacional.
- MELO, W. & FERREIRA, A. P. (Orgs.). (2013). **A sabedoria que a gente não sabe**. Coleção Arte & Saúde Mental 2. Rio de Janeiro: Espaço Artaud.
- MELLO, L.C. (2002). **Flores do abismo**. Recuperado em dezembro de 2016 de: [www.museuimagensdoinconsciente.org.br/artigos/lorabis.htm](http://www.museuimagensdoinconsciente.org.br/artigos/lorabis.htm).
- MELLO, L. C. (Org.). (2009). **Nise da Silveira**. Rio de Janeiro: Beco do Azougue.

- MELLO, L.C. (Org.) (2014). **Nise da Silveira: caminhos de uma psiquiatra rebelde**. Rio de Janeiro: Automáticas Edições Ltda.
- MENA, S., RINTAMÄKI, J., FLEMING, P., & Spicer, A. (2016) **On the Forgetting of Corporate Irresponsibility**. *Academy of Management Review*, 41(4): 720-738, 2016.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."** Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.
- MEYER, Alan D. **Adapting to environmental jolts**. *Administrative science quarterly*, p. 515-537, 1982.
- MILLIKEN, Frances J. **Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics**. *Academy of management Journal*, v. 33, n. 1, p. 42-63, 1990.
- MILLS, Colleen. **A unique angle on sensemaking about organizational communication during times of change**. 2003.
- MISZTAL, B. **Theories of Social Remembering**. Open University Press, 2003.
- MIZOCZKY, M; VECCHIO, R. **Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar**. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, mar. 2006.
- MORIN, E. (1998). **A ética do sujeito responsável**. In: CARVALHO, E.A. (Org.). *Ética, solidariedade e complexidade*. São Paulo: Palas Athena, p.65-77.
- MOTTA AA. (2005) **Nise da Silveira, 100 anos de emoções de lidar**. *Junguiana* 2005; 23, p. 7-21.
- MUNIR, Kamal A.; PHILLIPS, Nelson. **The birth of the 'Kodak Moment': Institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies**. *Organization studies*, v. 26, n. 11, p. 1665-1687, 2005.
- NIGAM, Amit; OCASIO, William. **Event attention, environmental sensemaking, and change in institutional logics: An inductive analysis of the effects of public attention to Clinton's health care reform initiative**. *Organization Science*, v. 21, n. 4, p. 823-841, 2010.
- NORA, P. **Between Memory and History: Les Lieux de Mémoire**. *Representations*, n.26, p.7-24, 1989.
- OCASIO, William. **Attention to attention**. *Organization science*, v. 22, n. 5, p. 1286-1296, 2011.
- O'LEARY, Majella; CHIA, Robert. **Epistemes and structures of sensemaking in organizational life**. *Journal of management inquiry*, v. 16, n. 4, p. 392-406, 2007.
- OLICK, J.K.; ROBBINS, J. (1998) **Social Memory Studies: From "Collective Memory" to the Historical Sociology of Mnemonic Practices**. *Annual Review of Sociology* 24: 105-140, 1998.

- PATRIOTTA, Gerardo. **Organizational knowledge in the making: how firms create, use, and institutionalize knowledge**. OUP Oxford, 2003.
- PECI, Alketa. **Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas**. RAE, v. 43, n. 1, p. 24-35, 2003.
- PELBART, Peter Pál. A nau do tempo-rei. **Psiquiatria**, v. 93, p. 0172, 1993.
- PELLEGRINO, PG. (1999) **Um bilhete às cartas**. In: Silveira N. Cartas a Spinoza. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves.
- PEDROSA, Mário. **Museu de imagens do inconsciente**. O Instituto, 1980.
- PEDROSA, M. (1995), **A Bienal de cá pra lá**. In: ARANTES, O.B.F. (Org.). Política das artes: textos escolhidos I. São Paulo: Edusp. p.217-83.
- PEREIRA, Vanda Cristina Galvão. **Pesquisa-ação com graduandos em enfermagem sobre as tensões do cotidiano acadêmico**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- PINHO LB, BAÑON HERNÁNDEZ AM, KANTORSKI LP. (2010) **Serviços substitutivos de saúde mental e inclusão no território: contradições e potencialidades**. Ciênc cuid Saúde. jan; 9(1):28-35.
- PINTO, João Bosco Guedes. **Pesquisa-Ação: Detalhamento de sua sequência metodológica**. Mimeo. Recife, 1989.
- PINTO, J.B.G., DUQUE-ARRAZOLA, L.S., THIOLENT, M.J.M. **Metodologia, Teoria do Conhecimento e Pesquisa-ação**. Belém, UFPA, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.
- PITTA, Ana. M. F. **Um balanço da Reforma Psiquiátrica Brasileira: instituições, atores e políticas**. Ciência e Saúde Coletiva, v. 16, n.12, p.4579-4589, 2011.
- POLANYI, Michael. The growth of science in society. **Minerva**, v. 5, n. 4, p. 533-545, 1967.
- POLLAK, M. **Memória, esquecimento, silêncio**. Revista Estudos Históricos, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.
- POLLAK, M. (1992) **Memória e Identidade Social**. Estudos Históricos. Rio de Janeiro, vol. 5, n. 10, p.200-212.
- POLLAK, M. **Memória, esquecimento, silêncio**. Revista Estudos Históricos, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.
- PRATT, Michael G.; FOREMAN, Peter O. **The beauty of and barriers to organizational theories of identity**. Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 141-143, 2000.
- KREPS, Gary L. **Applying Weick's model of organizing to health care and health promotion: Highlighting the central role of health communication**. Patient Education and Counseling, n.74, p. 347-355, 2009.
- RAUTER, C. **Oficinas para Quê? uma proposta ético-estético-política para oficinas terapêuticas**. In AMARANTE, P. (org.) **Ensaio: subjetividade, saúde mental, sociedade**. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 2000.

- REGER, Rhonda K. et al. **Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done.** *Academy of Management Review*, v. 19, n. 3, p. 565-584, 1994.
- REIS, D. G., ANTONELLO, C. S. **Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa.** *Gestão.org, Recife*, (4)2, 176-193, 2006.
- REISSNER, S. C. **Learning and innovation: a narrative analysis.** *Journal of Organizational Change Management, Bingley*, (18)5, 482-494, 2005.
- RERUP, Claus. **Attentional triangulation: Learning from unexpected rare crises.** *Organization Science*, v. 20, n. 5, p. 876-893, 2009.
- RESENDE, Hector. **Política de saúde mental no Brasil: uma visão histórica.** In: TUNDIS, S.A.; COSTA, N. R., *Cidadania e Loucura: Políticas de Saúde Mental no Brasil.* Petrópolis, RJ: Vozes; Abrasco, 1987.
- RIBEIRO, D.C.; LAMB, N.E.; MASCARENHAS, W.F. (2018). **Memória da loucura e as reflexões sobre a reforma psiquiátrica brasileira: o papel dos arquivos para a construção de políticas públicas na saúde mental.** *Acervo, rio de janeiro*, v. 31, n. 1, p. 49-63, jan./abr. 2018 – p. 49
- ROULEAU, L. **Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day.** *Journal of Management Studies*, 2005, 42(7), 1413–41
- ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. **Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence.** *Journal of Management studies*, v. 48, n. 5, p. 953-983, 2011.
- SACKMAN, S. (1991) **Cultural knowledge in organizations: exploring in collective mind.** New Bury Park, Sage.
- SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade.** *Educação, Sociedade & Culturas*, n.23, p.137-202, 2005.
- SCHUHARDT, B.C., SOUZA, A. M. . **Programa de rádio “Mentes e vertentes”:** uma experiência em reabilitação psicossocial. *Revista Maiêutica em Serviço Social, Indaial*, v.3, n.1, p.135-144, 2015.
- SCHULTZ, Majken; HERNES, Tor. A temporal perspective on organizational identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1-21, 2013.
- SILVA, E.P.; GIANNERINI, G. **A desconstrução asilar do Instituto Municipal Nise da Silveira: novos cenários, novos horizontes.** Rio de Janeiro: *Archivos Contemporâneos do Engenho de Dentro*. Ano 2, v.2, n.2, p. 25-45, 2019.
- SILVEIRA, N. da (1981). **Imagens do inconsciente.** Rio de Janeiro: Alhambra.
- SILVEIRA, N. da (1986). **Casa das Palmeiras: a emoção de lidar.** Rio de Janeiro: Alhambra.
- SILVEIRA N. (1998) **Gatos, a emoção de lidar.** Rio de Janeiro: Léo Christiano Editorial.
- SILVEIRA, N. da (1989). **Um homem em busca do seu mito.** In Lucchesi, M. (Org.). *Artaud: a nostalgia do mais* (pp. 9-23). Rio de Janeiro: Numen.

- SILVEIRA, N. da (1992). **O mundo das imagens**. São Paulo: Ática.
- SILVEIRA, N. da (2006, mar.). **Retrospectiva de um trabalho vivido no Centro Psiquiátrico Pedro II**. Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental, São Paulo, IX(1), 138-150. (Trabalho original publicado em 1979).
- SILVEIRA N. (2005) **Carta para Arnaldo Alves da Motta**. In: Motta AA. Nise da Silveira, 100 anos de emoções de lidar. Janguiana; 23: 7-21.
- SONENSHEIN, Scott. **We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation**. Academy of Management Journal, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.
- STACEY, M. **Methods of Social Research**. Oxford: Pergamon Press, 1977.
- STIGLIANI, Ileana; RAVASI, Davide. **Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking**. Academy of Management journal, v. 55, n. 5, p. 1232-1259, 2012.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAROZZI, M. **O que é a Grounded Theory?** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.
- TAYLOR, J. R., VAN EVERY, E. J.. **The emergent organization: Communication as its site and service**. Mahwah: NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.
- TAYLOR, S.; SPICER, A. (2007) **Time for space: A narrative review of research on organizational spaces**. International Journal of Management Reviews 9 (4) 325-346.
- TENÓRIO, Fernando. **A reforma psiquiátrica brasileira, da década de 1980 aos dias atuais: história e conceitos**. História, Ciências, Saúde – Manguinhos, v. 9, n.1, p. 25-59, jan/abr. 2002.
- TENÓRIO F. (2002) **Psychiatry reform in Brazil from the 1980's to present days: its history and concepts**. Hist. cienc. saude-Manguinhos; 9(1):25-59.
- THIOLLENT, M. J. M.. **Extensão Universitária, Educação Permanente e Educação Ambiental..Revista de Graduação da UFRJ**, Rio de Janeiro, v. 2, n.2, p. 51-56, 1997.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-Ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- THOMPSON, C.J. **Interpreting Consumers: A Hermeneutical Framework for Deriving Marketing Insights from the Texts of Consumers' Consumption Stories**. Journal of Marketing Research, v. 34, p. 438-455, 1997.

- TRIPP, D. **Pesquisa-ação: uma introdução metodológica**. Educação e Pesquisa, v.31, n.3, p.442-466, 2005.
- TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. **On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change**. Organization Science, v.13, n.5, p.567-582, 2002.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. **Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo**. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v.15, n.2, p. 71-78, 2011.
- TUSTING, K. . **Language and power in communities of practice**. In Barton, D.; Tusting, K. (Ed.). Beyond communities of practice: language, power and social context. New York: Cambridge University Press, p. 36-54, 2005.
- VALCAZARAS L. (1998) **Anjo duro: um salto em queda livre** [ peça de teatro].
- VASCONCELOS, E.M. (2000) **Saúde Mental e Serviço Social: O desafio da subjetividade e da interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez.
- VELHO, Gilberto. O desafio da proximidade. **Pesquisas urbanas: desafios do trabalho antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, p. 11-19, 2003.
- VELHO, Gilberto. **Um antropólogo na cidade: ensaios de antropologia urbana**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2013.
- VERGARA, Sylvia; CALDAS, Miguel. **Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990**. RAE, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.
- VLAAR, Paul WL; VAN FENEMA, Paul C.; TIWARI, Vinay. **Cocreating understanding and value in distributed work: How members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense**. MIS quarterly, v. 32, n. 2, p. 227-255, 2008.
- WALSH, J.P., UNGSON, G.R., **Organizational Memory**. Academy of Mangement Review, v.16,n.1, 1991, pp57-91., 1991
- WEICK, K. E., GILFILLAN, D . P. AND KEITH, T . (1973). '**The effect of composer credibility on orchestra performance**'. *Sociometry*, 36, 435-62
- WEICK, Karl E. **Social psychology in an era of social change**. American Psychologist, v. 24, n. 11, p. 990, 1969.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organization**. Reading MA: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E. 'Enacted sensemaking in crisis situations'. *Journal of Management Studies* 25: 305–317. 1988.
- WEICK, K. E. **The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster**. Journal of management, v. 16, n. 3, p. 571-593, 1990.
- WEICK, K. E. **The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster**. Administrative science quarterly, p. 628-652, 1993.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

- WEICK, K. E. 5 **Managing the unexpected: complexity as distributed sensemaking**. In: Uncertainty and surprise in complex systems. Springer, Berlin, Heidelberg, 2005. p. 51-65.
- WEICK, K.E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in Organizations**. London: Sage, 1995.
- WEICK, K.E. **Introductory essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis**. Organization Science, v. 9, n.5, p. 543-555, 1998.
- WEICK, K.E. **Organizations as Contexts for Sensemaking**. Making sense of the organization, p. 1-92, 2001.
- WEICK, K.E, WESTLEY, F. (2004) **Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro**. In Hardy, C., Clegg, S. R., & Nord, W. R. (Org.) Handbook de estudos organizacionais (M. Caldas, Trad.) (1. ed.),(3)São Paulo: Atlas, 361-388.
- WEICK, K.E; SUTCLIFFE, Kathleen M. **Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Compexity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- WEICK, K.E, SUTCLIFFE, K.M.; OBSTFELD, D. **Organizing and the process of sensemaking**. Organization Science, n.16, v.4, p.409-421, 2005.
- WHITEMAN, Gail; COOPER, William H. Ecological sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 5, p. 889-911, 2011.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3ª Ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.
- YUSUI, S. (2010). **Rupturas e encontros: desafios da Reforma Psiquiátrica Brasileira**. Rio de Janeiro: Fiocruz.
- ZILBER, Tammar B. **Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: The case of Israeli high-tech after the bubble**. Organization Studies, v. 28, n. 7, p. 1035-1054, 2007.

## 7 Anexos

### Roteiro de Entrevista

#### Parte I – Introdução à entrevista

1. Agradecimentos
2. Leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

#### Parte II – Tópicos Guia de Entrevista

Objetivo Intermediário 1: Analisar a história, as memórias e a atual estrutura organizacional do Instituto Nise da Silveira.

1. Apresentação e trajetória profissional:
  - Você poderia falar um pouco sobre você?
  - Qual o seu nome? Idade? Formação?
  - Você poderia falar um pouco sobre a sua trajetória profissional?
    - Há quanto tempo você está no IMNS?
    - Em quais empresas você já trabalhou?
    - Você sempre trabalhou na mesma área?
    - Por quais outras áreas você já passou?
    - E hoje? Em qual área você está? Está nessa área há quanto tempo?
    - Qual o cargo que você ocupa hoje? Há quanto tempo ocupa esse cargo?
    - Já mudou de cargo dentro da mesma empresa, seja a atual ou alguma anterior?
2. Rotinas de trabalho:
  - Horário de entrada e saída.
  - Quais são as atribuições do seu cargo? (Exemplos)
  - Imagem da empresa pra fora e pra dentro?
  - Você gosta de trabalhar nesta empresa?
  - Foi difícil entrar nesta empresa? O que você precisou fazer para entrar nesta empresa? Como foi esse processo?
  - Você precisou de algum conhecimento específico para ser contratado? Quais? Você poderia nos dar um exemplo?
  - E habilidades? Quais seriam as principais habilidades que o seu cargo demanda?
  - Você poderia nos dar um exemplo?
  - E atitudes pessoais? Quais seriam, na sua opinião, as atitudes pessoais mais importantes para ser contratado pela sua empresa? Você poderia nos dar um exemplo?

### 3. Estrutura Organizacional:

- Qual é a estrutura organizacional do seu departamento? Na estrutura do IMNS?
- Quantas pessoas tem na sua equipe e forma de contratação?

### 4. História e Memórias do IMNS e do NAIC:

- Cultura da empresa (por fase) / valores organizacionais
- Personalidades marcantes/ grupos na empresa
- Marcos da saúde mental (Reforma Psiquiátrica no mundo e no Brasil)
- Como se formou a sua área?
- Qual é a relação que sua área tem com as outras áreas antes da criação do NAIC?
- Fases da área?
- Com a criação do NAIC? Quais são as ações do NAIC sobre esse dispositivo?
- Seu departamento tem foco na instituição e sua evolução histórica?
- Vocês se estabelecem a partir de espaços institucionalizados?
- Privilegiam a preservação do patrimônio material (arquivos e documentos)?
- Têm foco no desenvolvimento dos métodos terapêuticos?
- Privilegiam a preservação do patrimônio material (artefatos produzidos pelos pacientes) como meio de evidenciar os métodos terapêuticos desenvolvidos pela Dra Nise?
- Qual é a relação do trabalho de vocês com os métodos terapêuticos desenvolvidos pela Dra Nise?
- Promovem a ampliação do diálogo com múltiplos grupos sociais?
- Podem, potencialmente, promover a revisão das políticas de arquivamento e documentação e, conseqüentemente, fomentar a salvaguarda do patrimônio imaterial?
- Têm foco no desvelar dos saberes da coletividade (pacientes, funcionários e comunidade do entorno) que redundem em novas possibilidades terapêuticas e constituição de um senso identidade para além dos limites dos muros da instituição?

Objetivo Intermediário 2: Identificar e analisar as ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) e as relações entre os atores envolvidos e seus diferentes papéis no processo de desconstrução asilar.

Objetivo Intermediário 3: Identificar e analisar o apoio e as resistências às ações do Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC).

Objetivo Intermediário 4: Compreender como as ações do NAIC impactam na desconstrução asilar e de que forma essas mudanças são incluídas no Instituto Nise da Silveira.

#### 1. Criação na ação (Mudança Ecológica e Equivocidade Percebida)

- Qual é a sua percepção geral do entendimento entre os atores envolvidos sobre o processo de desconstrução asilar?

- Qual é a sua percepção geral do entendimento entre os atores envolvidos sobre a Reforma Psiquiátrica?
  - Você poderia descrever como sua equipe faz para esclarecer uma demanda de mudança? Você poderia me dar um exemplo?
  - A percepção de que a informação recebida e transmitida a sua equipe pode ter mais de um modo de entendimento? (configura o Registro da Ambiguidade)
  - Quais procedimentos a sua equipe utiliza para estabelecer um entendimento ou interpretação coletiva das informações trocadas? Exemplos? Com que frequência? (Regras de reunião).
  - Como, a partir destes procedimentos, cada participante da equipe cria o seu entendimento (interpretação, sentido) acerca da demanda para uma mudança de atuação?
  - Como o NAIC atua nesses momentos de mudança? Que tipo de apoio esse núcleo oferece?
2. Seleção (Processo de Seleção)
- Cada usuário e cada membro da equipe selecionam os modos possíveis de entendimento da informação segundo critérios das suas experiências individuais?
  - Como é feito o processo de seleção e priorização de soluções nesses momentos de mudança? Pode citar um exemplo?
  - Como o NAIC atua nesses momentos de seleção? Que tipo de apoio esse núcleo oferece?
3. Retenção (Processo de Retenção)
- Cada usuário e cada membro da equipe registra (processo de retenção) o seu entendimento da informação, mentalmente e em documentos ou artefatos?
  - A sua equipe interage com os usuários (escolha de ciclos), fazendo consultas necessárias para afastar ambiguidade da informação?
  - Como o NAIC atua nesses momentos de retenção? Que tipo de apoio esse núcleo oferece?
  - Você e sua equipe possuem um processo coletivo e interativo de consultas quando optam por criar e implementar novas ações? (O processo coletivo e interativo de consultas da equipe aos usuários configura novo ciclo de criação-seleção-retenção, promove compartilhamento de sentidos, e reduz mais a ambiguidade da informação do que se não há consultas)

### **Parte III – Finalização da Entrevista**

1. Pede-se ao entrevistado que realize, caso seja necessário, algumas considerações finais ou relate algum fato importante que não foi abordado anteriormente.

3. Agradecimentos finais.



## **Autorização do Entrevistado para Conceder Entrevista**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro, sou aluna regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração/IAG da PUC-Rio, sob a matrícula nº 1711862 e orientação da Profa. Dra. Alessandra de Sá Mello da Costa. Estou desenvolvendo uma pesquisa intitulada “Histórias e memórias da loucura: O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução asilar por meio da cultura”, cujo objetivo é compreender de que forma o Núcleo de Articulação e Intervenções Culturais (NAIC) do Instituto Nise da Silveira, por meio das suas práticas organizativas (organizing) cotidianas, promove o processo de desconstrução asilar. Esta pesquisa é de grande relevância, pois existem poucos estudos voltados para a análise do impacto da desinstitucionalização e da desconstrução asilar promovido pela Reforma Psiquiátrica do país em Estudos Organizacionais. Cabe ressaltar, que este estudo é de grande importância para a sociedade, pois os usuários de saúde mental em sofrimento psíquico defendem seu direito de viver, trabalhar, interagir e criar seus espaços nas cidades, a Luta Antimanicomial precisa de um movimento social organizado que envolva não só os usuários e seus familiares, mas também profissionais da área de saúde mental e pesquisas acadêmicas que fortaleçam esse movimento.

Gostaria de convidá-lo(a) a participar desta investigação, concedendo uma entrevista a fim de desenvolver minha pesquisa. Para a realização da pesquisa, serão coletadas informações mediante entrevista individual, gravadas em áudio, as quais posteriormente serão transcritas na íntegra. A entrevista será realizada de forma remota, pela plataforma Zoom e terá duração de 1 hora e trinta minutos. Os dados coletados físicos e digitais estarão sob a minha guarda e

responsabilidade durante cinco anos após o término da pesquisa. Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer o risco do entrevistado sentir-se desconfortável com alguma pergunta, mas terá liberdade para não responder. Os benefícios com a participação nesta pesquisa serão as contribuições atuais ou potenciais da pesquisa para o ser humano, para a comunidade na qual está inserido e para a sociedade, possibilitando a promoção de qualidade digna de vida, a partir do respeito aos direitos civis, sociais, culturais dos profissionais e usuários de saúde mental. De acordo com as normas éticas nacionais que regulam as pesquisas envolvendo seres humanos, posso garantir que você terá: liberdade de adesão ou recusa da participação na pesquisa; liberdade para retirar seu consentimento em qualquer momento, bastando contactar a pesquisadora pelo email e/ou telefone abaixo indicados; sigilo quanto às informações dadas durante a pesquisa e sigilo quanto a sua identidade. O material coletado será utilizado unicamente para os fins deste estudo. Neste estudo, há a ausência de pagamento ou qualquer tipo de compensação pela participação na pesquisa (e.g. dinheiro, brindes, tratamentos, etc.). A qualquer momento da pesquisa, os participantes poderão desistir e solicitar o cancelamento de sua participação, e caso tenham dúvidas, poderão entrar em contato comigo através do e-mail [aclaudia.pinheiro@gmail.com](mailto:aclaudia.pinheiro@gmail.com) ou do telefone (21) 98801-1084. Em caso de dúvidas sobre os seus direitos como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com a Câmara de ética em Pesquisa da Puc-Rio, por meio do e-mail [yrac@puc-rio.br](mailto:yrac@puc-rio.br) e do contato telefônico (021) 3527-1619 da. Por fim, após a assinatura deste termo, uma via ficará de posse do pesquisador e outra de posse do participante.

---

Ana Cláudia Oliveira da Silva Pinheiro  
Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de  
Administração/IAG da PUC-Rio – Matrícula: 1711862

### Consentimento Pós-Informação do Entrevistado

Eu, \_\_\_\_\_, portador do número de identidade \_\_\_\_\_, declaro por meio deste documento o meu consentimento em participar da pesquisa “**Histórias e memórias da loucura: O Instituto Nise da Silveira e a desconstrução asilar por meio da cultura**” que será realizada no município do Rio de Janeiro, RJ.

Local da entrevista: \_\_\_\_\_ Em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_