

## **La gestión: espacio de intervención, análisis y especificidades técnicas**

Rosana Onocko Campos<sup>[1]</sup>, Campinas, Julio de 2002<sup>[2]</sup>

### **La gestión como una instancia, un lugar y un tiempo**

Trabajamos en gestión con la convicción de que las organizaciones y las instituciones aparecieron en el mundo humano como espacios privilegiados para la sublimación y la vida social y cultural. Así, sin organizaciones e instituciones no habría humanidad. Sin embargo, Freud dice en *El Malestar en la Cultura* (1931) que este pasaje de lo animal a la vida social no se hace impunemente. Es por eso que podemos reconocer en los espacios organizacionales e institucionales, una serie de precios que pagamos nosotros, humanos, para tener vida social. De este modo, el control, la dominación, el narcisismo de las pequeñas diferencias, etc., florecen con espantosa frecuencia en esos espacios, y nos olvidamos de “para qué” llegaron a existir.

Ese presupuesto sobre el “sentido de la existencia” de la vida social y cultural, debe ser reactivado en la vida organizacional. Nosotros, humanos, tendemos a olvidar del “para qué” fundamos la civilización. El cimiento de la vida social se encarna en las instituciones, las que a su vez son puestas a producir en la vida de la organización o del establecimiento. ¿Será que estamos proponiendo con esto un tipo de “acción institucional”? Emparentados con el neoinstitucionalismo del cual ya dijo Loureau (2001:112), la originalidad mayor está en la preocupación por la génesis de las formas sociales. Tal vez, debamos decir que vemos en la reproducción -en el sentido de la sobrevivencia- de los establecimientos y de las organizaciones, una permanente brecha abierta para la producción de lo nuevo. Y destacar que nos estamos refiriendo a organizaciones de servicios públicos (no lucrativos) de salud, a los cuales los entendemos como productores de Valores de Uso<sup>[3]</sup>.

La organización o establecimiento produce activa y estructuralmente dominación, alienación y control. No vamos a abundar en eso, sólo recordarlo para resaltar que esa producción instituida en una dirección, puede y debe ser estimulada para producir otros sentidos: creación, solidaridad, amistad, etc.

Así, trabajamos en la gestión buscando la producción de grados mayores de autonomía, creatividad y desalienación. Gestión en las dos dimensiones que nos muestra Saramago: gerenciar y generar.

*“Cria a natureza as suas diversas criaturas com admirável brutidade. Entre mortos e aleijados, considera, não faltará quem escape para garantir os resultados da gerência, **modo ambivalente e portanto equívoco de substantivar o gerir e o gerar**, com aquela confortável margem de imprecisão que produz as mutações do que se diz, do que se faz e do que se é (...)”* (JOSÉ SARAGAMO, Alzado del suelo. 1999: 45)<sup>[4]</sup>.

La gestión clásica siempre trabajó la dimensión de administrar. La administración como acción sobre las acciones de los otros. Siendo así, está fuertemente amarrada al ejercicio del poder. Sería ingenuo decir que ese abordaje de la gestión no presupone producción. Pues ella produce todo el tiempo. La gestión ha sido la disciplina del control por excelencia. Siempre preocupada con el aumento de la producción, de plus valía, de productividad y de reproducción del *status quo*.

Las propuestas auto-gestionarias surgieron para contrarrestar esos males. En un mundo en el cual todos se auto-gestionaran ya no habría necesidad de gestores, ni de una disciplina que les diese anclaje. ¿Y cuándo y cómo llegaríamos al paraíso autogestionado? Pensamos que la auto-gestión es un *u-topos* (un no lugar, utopía). Ubicar la autogestión en un lugar y en un tiempo, la haría fatalmente ser *topos* y así, caer en grados de co-gestión, pues, en el instante de su institución ella ya no podría más ser pura auto-gestión. Y entonces, ¿renunciamos a la auto-gestión?. No, la mantenemos utópica, allá, como un objetivo intangible pero siempre buscado. Y así ella produce. Produce búsqueda, movimiento, desestabilización de lo instituido. Entre la hetero-gestión taylorista y la utopía autogestionaria, la vida se desenvuelve en constante co-gestión (CAMPOS, 2000). Y así podemos vislumbrar la dimensión de creación de la gestión.

¿Y como podríamos otorgar a la gestión un desarrollo de su dimensión creativa?

La primera cuestión sería que instauremos para la gestión un lugar y un tiempo. Crear e instituir espacios en los cuales se pueda experimentar la toma de decisiones colectivas. Espacios en los cuales sea posible formular proyectos.

Espacios que puedan transformarse en *instancias*, (LAGACHE & PONTALIS, 1992) en el sentido de procesar aquello que les llega, y tener un grado mayor de análisis de la implicación con aquello que producen.

Tenemos acumuladas algunas elaboraciones para propiciar la instalación de esos espacios en la organización.

### **La gestión en sus aspectos técnicos: el ofrecimiento de arreglos y dispositivos**

“a la acción contra institucional, marcada a la derecha por la acción institucional, a la izquierda por la acción anti institucional, le cuesta trabajo situarse (...)”

(LOURAU, Idem:124)

Arreglos: ellos tienen una cierta estructuración y permanencia, en ese sentido pretendemos formas de organización que puedan ser *institucionalizadas* (LOURAU, Idem:121). La máquina de producir control no opera por pulsaciones intermitentes, opera como flujo continuo. Por eso, hemos trabajado buscando desarrollar arreglos que detentan la potencialidad de producir esos flujos en la dirección contraria. Digo potencialidad, pues, como toda cosa que un día se institucionaliza, esos arreglos no están a salvo de ser capturados por la lógica dominante. En ellos, más que nunca, el precio de la libertad es la eterna vigilancia!

Algunos de ellos:

- Colegiados de gestión y Unidades de producción<sup>[5]</sup>

Imponen un cambio estructural en las líneas formales de mando. Se eliminan de este modo todas las coordinaciones o gerencias o direcciones especializadas, y se instituyen las Unidades de Producción. Lo que caracteriza a una Unidad de Producción es su producto, o sea: ¿qué produce?. Buscando una cierta homogeneidad de lo mismo (eso en salud es siempre poco), por ejemplo: la producción de una Unidad de Salud del Niño es

diferente de la de una Unidad de Quemados. Así, en esa nueva estructura organizacional todos aquellos que trabajan con un mismo objeto (que en salud es siempre un sujeto) están “obligados” a trabajar juntos bajo un mismo comando gerencial. Toda Unidad de Producción debe tener un espacio colegiado de deliberación y discusión clínica.

A su vez, todos los coordinadores de esas Unidades, todos juntos, constituyen el Colegiado de la Organización. Ese Colegiado delibera sobre normativas generales, rumbos de la organización, etc. Los coordinadores de las Unidades de Producción llevan para ese espacio aquellas cuestiones sobre las cuales la propia Unidad no tiene autonomía para decidir, en forma de demandas que desencadenan deliberaciones. Ejemplo: necesidad de ampliar la infra - estructura, contratación de más personal, etc. En la medida de lo posible, todas las otras decisiones son tomadas por el equipo en su propia Unidad de Producción, o en comunicación lateral con otras Unidades. Sólo llegarían al Colegiado si no consiguieran formular nuevos *contratos* por la vía horizontal. Esta exploración de la gobernabilidad y autonomía de los equipos de las Unidades de Producción es fundamental y fundante de la grupalidad de cada equipo. Crea efecto *setting*, instituye las reuniones periódicas y se abre a la posibilidad de recrear procesos transcionales entre los miembros del equipo.

Käes (1997) dice que siempre que hay un grupo empírico se comienza a constituir un grupo interno. Esos arreglos ayudan a constituir el grupo empírico; es en él que, una cierta ligazón del punto de vista funcional y gerencial puede suceder, contribuyendo para la creación de un nuevo patrón de relaciones intersubjetivas.

- Apoyo matricial<sup>[6]</sup>

En nuestra propuesta, el soporte especializado (técnico) continua existiendo como un apoyo matricial, desvinculado de la línea de mando. Así, puede haber una enfermera que enseña técnicas de enfermería, realiza formación en servicio, etc.; sólo que ahora ella no da órdenes al personal, no hace la distribución de turnos y de francos, ni organiza las guardias. Esas funciones antiguas corresponden al gerente de la unidad de producción en permanente negociación con su equipo.

El despegar el apoyo técnico de la línea formal de mando es fundamental para mejorar un cierto develamiento de los usos del poder<sup>[7]</sup>. Y en cierta forma, para desnaturalizar la fuerte asociación vigente (por lo menos en salud) entre técnica y poder.

- Equipo de referencia, vinculación de usuario<sup>[8]</sup>

Todo usuario tiene un profesional (o equipo) de referencia, al cual dirigir sus demandas. Esto crea vínculo con el usuario, estimula la responsabilización y amplía la clínica. Es mucho más difícil tratar burocráticamente a alguien que se conoce que a alguien que nunca vimos. El vínculo también contribuye para aproximar el *control social* al espacio donde se producen los cuidados. Así, en el caso del Sistema de Salud Brasileño, donde el usuario tiene voz solamente en el Consejo Local, esta modalidad crearía nuevos patrones de contrato con el equipo profesional, aumentando su autonomía.

Para viabilizar esta propuesta es necesario cambiar las modalidades contractuales con los equipos. Es preciso trabajar con personal que concurra diariamente a trabajar en la misma Unidad, y dejar de lado el tan difundido esquema de guardias (un médico trabaja 12 o 24 hs. seguidas una vez por semana).

De igual modo, este arreglo también propicia una mayor implicación de los profesionales con su lugar y su objeto de trabajo.

Es el mismo equipo de referencia el que será responsable por las derivaciones, las interconsultas, conversar con la familia, etc. La producción activa de vínculo, que es propiciada por estos arreglos, es central para contribuir a desalienar a los trabajadores de su objeto de trabajo, crear mayor compromiso y responsabilidad, y potenciar el hecho de poder ver al trabajo propio como productor de "*obras*" (CAMPOS, 1997).

## Dispositivos

Buscan subvertir las líneas de poder instituidas. Un dispositivo sólo podrá ser confirmado en esta función, *a posteriori*. Hemos utilizado los más variados:

- Talleres de planificación
- Cursos, capacitación en servicio, formación
- Análisis / supervisión institucional

- Asambleas
- Y todos los que vayan a ser inventados

### **La gestión como productora de intersubjetividad y procesos transicionales**

En la mayoría de las situaciones institucionales, el *modelo gerencial hegemónico* (CAMPOS, 2000) contribuye al establecimiento de patrones en los modos de relacionarse entre las personas, sumamente marcados por la amenaza que el otro representa. La mayoría de los grupos que encontramos en los servicios de salud no son grupos, sino más bien agrupamientos; no tienen constituida un área de relaciones intersubjetivas que permita que la experiencia de la diferencia no sea vivida como mortal. El otro como amenaza. El otro como depositario de todo lo que hay de malo. El otro como aquello que me impide crecer. El otro como lugar donde vomitar lo que yo quiera. El otro como testigo para quien representar, el agrupamiento como escenario.

Y esa situación se reedita en todos los niveles organizativos. Entre los gerentes, con los usuarios, etc. Para trabajar en gestión con *instancias*, es necesario propiciar en esos arreglos otras formas de experimentar la grupalidad.

Muchas veces, para tener un proyecto, un grupo precisará de *soporte* y *manejo* que lo ayude a estructurarse como intersubjetividad (con un grado razonable de circulación de afectos) y la planificación comienza ahí y no después, en el plan (ONOCKO CAMPOS, 2001). La característica fundamental de los procesos transicionales para Winnicott es la de ser procesos que requieren de un lugar y de un tiempo y se caracterizan por el hacer, no por el puro pensar.

Los procesos transicionales precisan de *soporte* y de *manejo* para desenvolverse.

Así, destacamos la importancia de dar a esos espacios de gestión una cierta regularidad. Los encuentros como *soporte*. *Soporte* aquí en la concepción winnicottiana del término: aquella función que sustenta, estructura una personalidad; para Winnicott es la función materna por excelencia (en este caso, sustentaría la grupalidad).

Una cuestión que merece profundización teórica es la de las *formaciones de compromiso* singulares (de cada uno) que atentan todo el tiempo contra la *construcción de contratos*<sup>[9]</sup>. En efecto, el paso del "yo" al "nosotros" es paradigmático de la

construcción de un espacio transicional, espacio intersubjetivo. Por lo tanto, desde nuestro punto de vista, quien trabaja en gestión precisa estar calificado para comprender, soportar e interactuar con los dramas intersubjetivos presentes en la escena grupal. No obstante, acordamos con Lourau cuando nos dice: “ *el anti-institucionalismo moderno, cuando está despolitizado, opta por la idea y el mito grupalista como alternativa a la institución*” (idem: 119). Por lo tanto, no estamos defendiendo la incorporación de un psicoanálisis sin compromiso, ascético o neutro, ni la exclusión de la política; sí estamos proponiendo reconocer en esa especificidad un compromiso y una elección que también es política, y que no puede ser subsumida en nombre de la “gran” política. La Política con P que anhelamos sólo se hace con gente, y nosotros, todos gente, siempre nos daremos de narices en estas cuestiones. El camino que creemos adecuado para experimentar procesos de institucionalización, tiene que ver con la institucionalización de arreglos (en tanto propuestas técnicas de otra forma de organización de la gestión y del trabajo en salud). Los cuales, en nuestra experiencia, sólo prosperan en la medida que sean mejor comprendidas las mediaciones intersubjetivas y de poder que rigen en la organización.

Además, para que esos espacios no pierdan el compromiso con su tarea primaria y el contexto (distráidos en el goce de su propia grupalidad, como vemos que sucede algunas veces), será necesario, además de crear y sustentar esos espacios, realizar ofrecimientos (CAMPOS, 2000). Utilizar las ofertas como *soporte*. Algunas veces, las *ofertas* operan como una condición que mediaría la transferencia (algo similar a la concepción de algunos psicoanalistas del sujeto al que le es supuesto un saber).

Las ofertas son también parte del *manejo* (*handling*), vinculado a las técnicas. Así, en ese sentido, habría una cierta competencia técnica para elegir qué es lo que se ofrece, de acuerdo a los obstáculos de cada *colectivo organizado* (CAMPOS, 2000)- digamos: si lo que falta es vínculo, la oferta es adscripción, pero si falta resolutivez tal vez se pueda ofrecer una discusión sobre *campo y núcleo*, etc.

Así, estos espacios se caracterizan - según vimos hasta ahora - por precisar de: un lugar y un tiempo, *soporte* y *manejo*. Las ofertas podrán desempeñar un papel que puede ser o bien de *soporte*, o bien de *manejo*. Y claro, se precisará de alguien que se responsabilice por el ejercicio de esas funciones (analista, asesor, gerente, apoyador, etc.).

## La gestión como intervención

El diccionario Aurélio<sup>[10]</sup> nos dice que intervenir es:

1. Tomar parte voluntariamente; intermediar, ir o colocarse entre, por iniciativa propia; incluirse /entremeterse;
2. Interponer su autoridad, o sus buenos oficios, o su diligencia;
3. Ser o estar presente; asistir;
4. Concurrir de modo incidental; sobrevenir;
5. Tomar parte voluntariamente, intermediar en discusión, conflicto, etc.

Vemos así que intervenir es un verbo que nos convoca personalmente. Para intervenir hay que estar implicado.

¿Y alguien cree que el gerente taylorista no está implicado? Él está generalmente sobre - implicado con su función, y él interviene. Controla, manda, ordena, programa. Para quien entra de esta forma en la gestión, ejercer la función de *soporte* generalmente es muy difícil. En general, esas personas son soportadas por la gestión. Y esto nos lleva a la cuestión de la persona del gerente.

En algunas experiencias de trabajo institucional que realizamos, nos deparamos con la falta de un sistema de gerencia y esto nos hizo pensar en el papel de soporte que detenta la gerencia. Es difícil para un grupo asumir el cogobierno de una institución cuando no existe tradición para eso, y cuando los mensajes del nivel gerencial más alto son altamente contradictorios en este sentido.

Buscando comprender la “función subjetiva de la gerencia” percibimos muy claramente, en varias experiencias de intervención institucional de las cuales participamos, un pedido del equipo a la gerencia, en el sentido de no borrarse, de diferenciarse, de también poder cuidar a los profesionales. En relación con este tema es interesante constatar que la primera vivencia de “nosotros” y de “los otros” siempre aparece como “falta” de alguien que -claro- siempre es del otro. Muchas veces, ese movimiento recae sobre la figura del gerente. Ese movimiento grupal se repite, y puede ser constatado en varias situaciones institucionales. Del gerente autoritario se pide que se “abra” (algunas veces él es tan autoritario que no se le pide nada). Del gerente del SUS<sup>[11]</sup>, quien por



definición acarrea el mandato de ser democrático, muchas veces se pide que pueda -de hecho- ejercer un papel diferenciado. Se trata de la cuestión del gerente en función, en **su** función. Alguien que pueda ejercer la función coordinación, que **esté** gerente, sin necesariamente sentir que **es** gerente.

### **La figura del gerente: ¿pura función coordinación?**

¿Cuál debería ser la función de ese gerente? Gerente, jefe, coordinador, estoy huyendo de la pureza de las palabras y utilizándolas como sinónimos. Me refiero, de hecho, a ese sujeto que tiene una función diferenciada; es por eso, inclusive, que en la mayoría de las organizaciones se paga una diferencia salarial. Diferencia que busca resaltar esa otra diferencia: la de la función.

Dicho esto, partimos entonces de una postura que asume que todo equipo será un equipo de diferentes, y no de iguales. En algunos ambientes de trabajo - llamados democráticos- esto es permanentemente velado por un discurso “políticamente correcto” de la igualdad. No compartimos esto, y afirmamos que esa cuestión hace obstáculo, muy frecuentemente, a la tarea.

Según Pichón Rivière (1999) la función del coordinador en el grupo operativo es la de mantener el grupo operando, triangulando con la tarea.

En la propuesta del grupo operativo, esa función podría- de modo teórico- ser rotada con cierta frecuencia. En las estructuras de poder organizacional, esto ya no es tan posible. Muchísimas veces el sujeto no **está** coordinador (ejerciendo la función) no obstante **es** jefe.

La figura del gerente merece que intentemos una comprensión aún más profunda. ¿Qué sucede con la persona de ese sujeto que se transforma en un gerente, que ya no más **está**, él/ ella **es** gerente?

Muchas veces reconocemos en las organizaciones perfiles de gerente estereotipados: el omiso (uno más del equipo, sin diferencias), el autoritario (el que tiene más saber técnico, el que tiene más poder, etc.), el protector (protege a su equipo de todo, hasta de la realidad). Ninguno de estos papeles es ejercido de un modo en particular solamente por un bias de personalidad del sujeto - gerente, pero también por eso, claro.

Entendemos que esa configuración de gerencia es siempre co-producida por un conjunto de relaciones y líneas de fuerza que van desde la conformación del grupo - equipo, pasando por la estructura de poder organizacional (y sus arreglos gerenciales), por las cuestiones de inserción social de la organización (es muy diferente una organización lucrativa que una pública), por el objeto de trabajo que diferencia su tarea primaria, etc.

Pero entonces, ¿qué es lo que un gerente debe ser para poder estar gerente?

- a. Formación técnica en gerencia y en salud: en salud, clásicamente se eligen gerentes por su competencia técnica en procedimientos de salud, muchas veces ni siquiera en la producción de salud (esto apareció en varias experiencias de supervisión, donde los grupos vinculan a la figura del coordinador a quien "sabe"). Destacamos que alguien que se dispone a estar gerente tendrá que estudiar algunas cuestiones técnicas propias de la tarea gerencial. Dependiendo del lugar: planificación, gestión de personas, costeo, cálculos de insumos, etc. Esto es fácil, pues es técnico y cualquiera aprende una o varias técnicas si se esfuerza lo suficiente. Otra moda reciente - traída de la mano de los eficientistas- ha sido contratar gerentes ya formados (en técnicas gerenciales) pero que no saben nada de salud. He discutido (ONOCKO CAMPOS, 2000) por que eso es inviable -e indeseable- en el Brasil de hoy (la necesidad de que el gerente tenga incumbencia en la discusión sobre los modelos asistenciales y las modalidades propuestas de atención clínica).
- b. La persona del gerente: en el modelo gerencial que proponemos, el gerente se verá frecuentemente confrontado con cuestiones surgidas de la grupalidad, de las lógicas de producción de subjetividad institucional, que lo colocarán en la difícil posición de gobernar (por lo menos su espacio micro-político). Freud decía que dentro de las funciones imposibles se encontraba la de gobernar. ¿Cuándo reclamar porque el trabajo no se está haciendo o no se hace de modo adecuado? ¿Cuándo cortar una discusión a tiempo, en vista de la urgencia o de la necesidad de tomar decisiones? Entre el autoritarismo y la omisión, ¿cuál es la distancia justa? Esa distancia justa está, para mí, en la afirmativa freudiana de la imposibilidad. O sea, nunca podremos establecer *a priori* esa distancia, no hay técnica que pueda dar cuenta de esta cuestión (Porque esto se vincula más a la

*phronesis* -prudencia- griega, en el sentido de buscar consejo con uno mismo frente a una situación, que la de poseer respuestas listas y estereotipadas<sup>[12]</sup>) y si es así -o sea, si no hay una técnica que pueda dar cuenta de esto, entonces, es imposible que pensemos en esto como en una distancia justa, sin dudas, incertezas, angustias.

Una posibilidad es pensar en esa distancia, ya no más como “justa”, mas si como en un inmenso territorio a ser explorado.

- c. Un poco coordinador, entre el maternaje y la castración: Si aceptamos que el tipo de grupalidad que deseamos contribuir a producir en los equipos, es una grupalidad operativa, en la cual las personas tengan un lugar allí para explorar su autonomía y creatividad y asuman y se comprometan con la producción de mundo (disminución de coeficiente de alienación), entonces, el gerente tiene que propiciar el surgimiento de esa grupalidad.

Función soporte: cambiar, arriesgar, comprometerse, son todas cuestiones que asustan, muchas veces más de lo que imaginamos, a todos nosotros, humanos. Pensamos que sería parte de ese nuevo papel gerencial el poder cuidar, proteger (maternaje, holding, según Winnicott) esa grupalidad incipiente. Dice Winnicott (1997) que nadie hace eso sin un lugar y un tiempo (como para jugar). Por eso, un primer cuidado que puede tomar ese gerente es el de crear una “regularidad”, un ambiente que propicie. Sentarse mirándose unos a los otros, establecer horarios y frecuencias, crear setting/escenarios para comenzar conversaciones. Lo que parece una banalidad, o un purismo técnico, se ha mostrado en nuestra experiencia, de fundamental importancia para introducir una primera diferencia. Cuando en un grupo conseguimos instaurar la necesidad de respetar el horario de la reunión, de apagar los teléfonos celulares, de dar instrucciones a la secretaria para no interrumpir la reunión, abrimos la posibilidad a una nueva manera de experimentar el tiempo. Cuestión central cuando se trata de gestión, donde acostumbra primar un ritmo acelerado, que hace obstáculo a la reflexión.

Límite como continencia: El grupo incipiente, como un chico en cierta fase de su vida, no sabe hasta donde llega, no conoce sus límites espaciales. En la gestión, esto se traduce en no haber experimentado, todavía, hasta donde puede ser explorada su autonomía y gobernabilidad: ¿que es lo que ese grupo puede y debe, de hecho, decidir?

En el chico, se trataría de la diferencia entre el “yo” y el “no-yo”, proceso que se instala con el advenimiento de los procesos transicionales (WINNICOTT, ídem). Como todavía nunca experimentó, probablemente se va a exceder. En nuestro caso: el equipo comienza a sentirse autónomo, a ejercitar y gustar de esa experiencia de la propia potencia, y tiende a “usurpar” el espacio de otros niveles de decisión, de otros equipos, etc. Ahí, lo más importante es no tomar represalias. El límite a ser colocado, entonces, es el de la continencia, del soporte, nunca el de la retaliación. Es precisamente lo que los jefes no saben hacer. Pues, como ellos no están sino que son jefes, esa agresividad primaria es vivida como un ataque a ellos (yo gerente aquí) y no puede ser comprendida como un momento del grupo. Una persona precisa tener cierta seguridad en si misma para soportarse en ese lugar. Más aún, Winnicott dirá que es importante que el objeto agredido sobreviva. Esa, me parece, es una de las cosas que el gerente debe ser como persona (alguien que soporte algunas cuestiones y tenga una mínima tolerancia con respecto a sus propias fragilidades). Es muy difícil gerenciar siendo de loza. En nuestra experiencia de apoyo institucional a varios grupos y servicios de salud, esta cuestión nos hizo reflexionar sobre el proceso de feminización de la mano de obra en salud, y en muchas mujeres “frágiles” desempeñando papeles gerenciales. Cuestión de género que merece profundización, dejo para mis amigas feministas.

Límite como castración: el gerente en función, debe también, en algunos momentos, ser la voz de la ley organizacional (pues eso forma parte de gobernar, y no se gobierna sin ley). Las personas gustan de la ley cuando se aplica sobre los otros. Con todo, la ley está. En el caso del SUS, por ejemplo, un equipo nunca tendrá autonomía para cerrar las puertas, es ley que el acceso es universal (está en la Constitución). Aquí vale la pena destacar la importancia de que ese registro de la ley no sea ejercido de manera perversa (está la ley para algunos miembros del equipo pero no es la misma para todos, o se invoca la existencia de la ley para ocultar relaciones de poder o para tomar represalias). Esa parte es la que asimilamos a la función paterna, ayudar al equipo a comprender que no puede todo (castración), sin embargo, no son un bando de impotentes.

En cierto sentido, entonces, el gerente tiene que poder ejercer esas funciones, sólo que en momentos y situaciones diferentes, y nunca tendrá la certeza justa de los medios (ética). Más allá de esto, él tiene que poder entender un poco y soportar el propio malestar. Es imposible gobernar si en todo momento está en juego la necesidad de

sentirse amado/a y aprobado/a por todos, y permanentemente, agradar a todo el mundo. También es imposible si cada desacuerdo o controversia hace que el gerente se sienta amenazado o herido de manera mortal.

Pensar en esa función - gerencia- como producción intersubjetiva significa exponerse a esa experiencia de la intersubjetividad, y para exponerse es preciso soportar estar ahí (no más allá, en el lugar de jefe instituido).

### **La gestión como “locus” privilegiado para instituir cambios**

¿Qué es un cambio? El diccionario Aurélio muestra que, la transformación indicada por la palabra “cambio”, está relacionada en la mayoría de las acepciones a: movimiento, lugares y/o traslados.

La palabra *mudança* - que significa “cambio” en portugués- llama mi atención desde que comencé a leer en esta lengua. Pues, en la Argentina, la única mudanza que existe es la de casa y, estarán de acuerdo conmigo, que esto explica muchas cosas que suceden en aquella tierra.

Sin embargo, el diccionario dice que es de allí de donde viene la palabra: es agarrar los petates e irse para otro lugar.

¿Y cuando nosotros queremos producir cambios? Digo, cuando trabajamos activamente en pos de un cambio, ¿no estamos pretendiendo que las personas, las organizaciones, etc. se muevan para otro lugar?

Pienso que anhelamos cambios y sufrimos los cambios. Todo cambio implica una elección, y en las elecciones se ganan unas cosas y se pierden otras.

Y con los grupos e instituciones ¿cuánto tiempo les damos para sus elecciones? Dirán: depende del grupo, de quién estimula el cambio, del carácter del mismo (¿político?, ¿terapéutico?). Los cambios tienen sentidos, direcciones. Van para algún lugar (no quiere decir que allí lleguen, ni que no sufran desvíos en el camino).

La reflexión sobre *el sentido* fue introducida en la planificación en salud por Testa (1992, 1997). Todo sentido está articulado a valores y subjetividades. No hay una verdad a ser revelada sobre el sentido.

Imaginemos un viaje. Unos quieren ir a Roma, otros a París. Unos van a Roma porque quieren ver al Papa, otros solamente quieren conocer Roma. Algunas veces, en la gestión, se fuerza el rumbo, se coloca a todo el mundo en el mismo camión de mudanza, antes de saber para dónde (y por qué) quieren -unos y otros- ir. No es de extrañar que comiencen los tumbos y que queden todas las personas, y sus pertenencias, desparramadas por el suelo.

Utilizo esta metáfora del camión de mudanza porque me parece que hay una tensión entre ese estímulo al cambio, y lo que es soportable en cada contexto, grupo o situación. En la mayoría de las intervenciones institucionales de las cuales algunos de nosotros participamos, generalmente nos llaman donde hay una cosa tan cristalizada e instituida que alguien pide ayuda para quebrar lo instituido.

En varias intervenciones en las cuales he trabajado (en la fase inicial de gobiernos progresistas), creo que tuvimos la chance de intervenir en los dolores del cambio. Pienso que esa debería ser una cuestión para la mayoría de nosotros que nos decimos implicados con el cambio social en Brasil (y en el mundo). No podemos usar las mismas herramientas para romper lo instituido que para ayudar a institucionalizar algo que creemos que es un poco mejor.

Me pregunto si hemos profundizado suficientemente en esta cuestión, y si está correctamente problematizada desde el punto de vista teórico. Para Lourau (2001), la llegada tardía del paradigma de la institucionalización al institucionalismo francés y latino - americano, se explica por la dificultad práctica de observar los fenómenos contradictorios de la auto - disolución, y por la fuerte implicación que casi se transforma en sobre - implicación. Paradójicamente, tal vez esa temática se destaca para nosotros, por el carácter de nuestros objetos de intervención (servicios públicos, de salud) y por nuestra propia implicación política, que de cierta manera **abraza** el mito de la revolución permanente, una vez más, nunca como un punto de llegada, y siempre como un camino a ser explorado.

Pienso que todo cambio es doloroso (y podremos ver también como muchas veces es loco)<sup>[13]</sup>. Pero todo cambio nunca es solamente un cambio. Particularmente, creo que casi nunca es posible trabajar solamente en el “intra” del grupo, pero, en estos casos de intervención institucional -en contextos políticos de cambio- esto está fuertemente colocado. Podemos estar de acuerdo con el sentido de un cambio dado, pero, aún así, tenemos un papel en cuestionar las maneras y los tiempos de experimentar ese cambio.

De cualquier forma, en un contexto de cambio, siempre llegará ese momento donde entren en crisis el grupo o el equipo, que es a lo que me quiero referir. La crisis como lugar de pasaje, no de enloquecimiento definitivo. La crisis como irrupción del *ayon*, no como pérdida definitiva de la historia (*cronos*: el sentido sólo es posible en lo cronológico, pero sin excluir las disrupciones, pues sino éstas quedan inscriptas como “sin sentido”). La crisis como pérdida de los límites espaciales, que tienen que poder ser experimentados para reconstruir otro espacio.

Tengo la sensación de que cuando llegamos en momentos como esos, no estamos siendo demandados para romper nada, por el contrario, nos están demandando para zurcir<sup>[14]</sup> algunas cuestiones de manera tal que, a pesar de la incerteza y de los dolores, sea posible para ellos operar en su campo. Digo “zurcir” pues me parece que esta no es una costura que no deje marcas, por el contrario. En el zurcido, el descosido convive con la posibilidad de mantener alguna utilidad o función. En todo cambio, pienso que es en ese “verse” haciendo alguna cosa de manera diferente, que puede ser construida una nueva forma de trabajo, más fraterna y solidaria, más respetuosa de las diferencias y de las diversidades. El reconocimiento de la propia potencia es absolutamente terapéutico, tanto cuanto el saberse mortal, finito y castrado. Somos hermafroditas castrados, pero no gente castrada. Es nuestra sexualidad incompleta la que nos empuja a la potencia. Al ser humano le gusta hacer, saber, experimentar.

Sin embargo, en el *setting* institucional, me parece pertinente distinguir entre un hacer que produce y un hacer que “actúa” (en el sentido del *acting out*). Hemos constatado en innumerables experiencias que las personas hacen muchas reuniones, trabajan mucho, todo muy sufrido, todo sin gusto. Tal vez en estos casos deberíamos interrogar ¿cuál es el sentido que sustenta el hacer del militante? Si fuera verdad que, como dice Käs

(1991) es necesario mantener un cierto nivel de operatividad (pues no es posible pensar en parar un servicio básico como es el caso de la asistencia de la salud) mientras sus agentes se “tratan”, esa actividad debe ser interrogada.

He pensado mucho en la necesidad de que nosotros nos transformemos en “comas”, “comas” del hacer. Como cuando leemos en voz alta y viene la “coma” (,): Ah! Es posible respirar. Quien se ha dedicado al canto, sabe de la sensación que estoy hablando. Para cantar hay que saber cómo y cuándo respirar. Creo que tenemos un papel en esto de posibilitar la experimentación de un espacio en el cual sea posible percibir el ritmo de la respiración. No de las personas que están allí reunidas, sino del grupo o colectivo que conforman. En nuestra experiencia de trabajo con equipos, el cuestionar la necesidad de cambiar el ritmo del tiempo durante la sesión, se ha mostrado como un aporte fundamental. Hay cuestiones metodológicas que podemos introducir ya, desde el contrato inicial. Käs (idem) dice que todo incumplimiento del contrato es una falla de la función instituyente, o sea, del contrato inicial o fundante; así, hemos insistido mucho en esta cuestión ya en las primeras reuniones de contratación con los equipos.

La mayoría de los grupos que encontramos en los servicios de salud no tienen constituida un área de relaciones intersubjetivas. Ahí, siempre, el infierno son los otros.

Creo que en estos grupos, cuando reconocemos esos movimientos, tenemos un papel fundamental que es el de constituirnos en el tercero que puede acoger todas esas alteridades que son vividas de manera tan amenazadora. Es en ese momento que nuestro papel logra viabilizar el hecho de experimentar lo mismo (o sea, la manera de cada uno) con resultados diferentes (o sea: donde esperaba repetición encontré una diferencia, entonces ¿el mundo puede ser distinto?). Allí nuestro *holding*, *sopORTE*, depende más de una “postura” nuestra: acogimiento, paciencia, seguridad, silencio; que de un “ofrecimiento”. A no ser que hablemos de “ofrecimiento de nosotros mismos” - ahí sí- contribuyendo a ese tercero intersubjetivo.

Me reconozco implicada en esto. Pienso en esta postura como una postura que es al mismo tiempo de un profundo compromiso político, ético y terapéutico. Somos un medio, pero no un medio vacío. Somos un medio relleno de nosotros mismos.



¿Y cuando llega el “ofrecimiento” en estas intervenciones que hemos denominado de *híbridas* o *mestizas*? Pienso que se pueden hacer ofrecimientos cuando un cierto tránsito entre esos fragmentos es posible, a veces hasta como medio de hacer ese tránsito. Así, pienso en la teoría, en las propuestas técnicas o metodológicas, también como soporte. Con todo, nadie daría un maravilloso bife de chorizo a un lactante. ¿Y por eso diremos que los bifés de chorizo son malos?<sup>[15]</sup>

No, se trata simplemente de que todavía no llegó el momento. Tenemos el desafío de pensar en Equipos de referencia, Colegiados, Apoyos matriciales, etc. como en bifés de chorizo. Deliciosos, en el momento adecuado. Si nos apuramos de más, corremos el riesgo de matar a alguien atragantándolo.

Más aún, deberíamos reflexionar sobre cáscaras y membranas, o el todo inmenso. Pienso que para que un grupo, un colegiado, un agrupamiento, etc. pueda recrear su subjetividad, el grupo tiene que tener “efecto membrana”. Si el grupo no se mueve y está muy cristalizado queda “cascarudo”. Y esa es la verdadera resistencia al cambio (destaco esto, pues últimamente he escuchado usar de modo indiscriminado el término resistencia). Nada los toca, están cerrados - defendidos- en su propio mundo interior.

Si consiguen procesar, debatir, deliberar sobre lo que les es ofrecido o mandado, tienen membrana. Ni entra todo, ni eliminan todo. Membrana selectiva. Si están en ese punto y cuestionan las normativas, al jefe, las ordenes recibidas, eso no es resistencia (en el sentido psicoanalítico), es resistencia en el sentido político. Habla de la madurez del grupo, y sería absurdo proponerles terapia (sería la terapia del Archipiélago de Gulag). ¿A quién de nosotros le gustaría ser agente de esa dominación?

Pero todavía tenemos la opción del “todo inmenso”. Creo que esa es la crisis de que venía hablando. La crisis que muchas veces es instaurada por el cambio. No tiene límite. No se sabe dónde comienza ni donde termina nada. En la gestión, eso se acostumbra a diagnosticar como falta de contrato o falta de red de petición y prestación de cuentas. Aparece mucho bajo la forma de una pregunta sobre los alcances de la autonomía (del distrito, del colegiado, del equipo, etc.). Pienso que este límite es necesario, en la medida que en estas situaciones, se parece más al límite de la integración psíquica que al límite de la castración. El reconocimiento de lo que Winnicott llamaría la distinción

entre el “yo” y el “no-yo”. Mucho después, llegará el momento del grupo de saber que está castrado (que no puede todo), que es finito (mortal) y que es potente (no omnipotente). Llevar esto a sus posibles consecuencias prácticas sería entender que no es mostrando hasta donde su autonomía no va, pero sí indagando con ellos (haciendo juntos) hasta donde llega que esos límites podrían ser vivenciados. Ahí, continuando con una lectura Winnicottiana, el objeto “agredido” por el “exceso” de autonomía del grupo (porque el grupo siempre se va a exceder en esa experimentación) deberá saber resistir sin agredir. ¿Y alguien vio alguna vez que esto suceda en la gestión? Yo nunca. ¿Cuándo un jefe, o Secretario, resiste sin tomar represalias por la osadía? Algunas veces ni los analistas soportan, y se ponen a hacer interpretaciones en esos momentos. Winnicott dice que esa es la peor agresión.

Allí, muchas veces hemos visto la necesidad de una cierta “costura” con la alta gerencia, ayudándola a soportar y a poner límites sin devolver la agresión. Así, en varias experiencias de intervención institucional, propusimos trabajar una instancia de análisis con los niveles más altos de la conducción. Que, no casualmente, por “alta” se vale de su capacidad técnica y política generalmente diferenciada para ejercer su poder de manera retaliadora. Con todo, cuando la gerencia consigue percibir su propia fortaleza, poder y potencia (de las cuales muchas veces no tiene conciencia) puede volverse más amplia, con más capacidad de soporte y menos necesidad de tomar represalias porque el grupo o equipo se pasó de los límites Sin por ello abandonar su función de formulador de política. Es más, esa parte de la intervención es la más complicada, un cuchillo de dos filos. Pues, si por un lado se mostró fundamental para viabilizar el proceso, por otro implica el riesgo de exacerbar cuestiones paranoicas en los equipos locales (al final, ¿a quién estamos ayudando?).

Hemos preferido trabajar en el riesgo de ese borde, a enfrentar otro, el riesgo de la retaliación aplastadora, que desde nuestro punto de vista, puede acabar con procesos interesantísimos desde el punto de vista institucional y que acaba reforzando, en las víctimas de la batalla, el discurso social hegemónico de “¿ven cómo es?... No hay forma de cambiar nada”.

## La gestión en su dimensión interpretativa

Apelamos a la gestión para el ejercicio de una dimensión interpretativa. Entendiendo la interpretación como conformada por dos movimientos: el análisis (deconstrucción) y también la construcción (FREUD, 1997, MANNONI, 1989).

Para Freud, la construcción formaba parte del trabajo analítico (trabajo, pensamos, creativo, inventor, del analista). En la eficacia de la construcción del analista no interesa la verdad “material” decía Freud, sin embargo ella debe contener algo de verdad “histórica”. Ella puede ser ficcional (*mythos*), funcionado será la construcción la que algunas veces permita derrumbar algunas resistencias y hacer arrancar el análisis.

Así, la interpretación permite escapar de la dicotomía entre *logos* y *mythos*, se aproxima de la *metis* de Ulises, inteligencia astuta, que sabe usar imágenes, simulacros y mentiras, no inocentemente, pero para jugar con ellas. Cercana al **jeitinho** (modo de ser, estilo) brasileño (GAGNEBIN, 1997). Y todo buen malandro que se precie de tal, sabe qué quiere y para dónde va. O sea, tiene una intención y un sentido. Y eso nos vuelve a colocar la cuestión de nuestra propia implicación. Una intervención para la gestión, tal y como la comprendemos, nunca tendrá sentido “en sí” sino, “sentido para”.

En esta propuesta de gestión (como en el jugar winnicottiano) el hacer precede al elucidar. La función interpretativa (en sus dimensiones de analizar y construir) buscar evitar la escisión, muy frecuente, entre el hacer y el elucidar. Así, forma parte del trabajo escribir textos (CAMPOS, 2000), inventar nuevas narrativas (RICOEUR, 1990; ONOCKO, 2001). Y dice Ricoeur que las narrativas no son otra cosa que “historias que todavía no fueron narradas”. Y que toda narrativa se sostiene en prácticas y hechos que, de alguna manera, ya están inscriptos en la vida social. Así, entendemos la interpretación como la reescritura de la historia, en la historia, y la escritura de una nueva historia. Profundamente entrelazada con el concepto de institucionalización, entendida como la organización en y del movimiento instituyente.

Así, una gestión que de hecho asuma analíticamente sus dimensiones de gerenciar y de generar, lo hará haciendo elecciones deliberadas sobre qué estimular en cada situación, momento histórico y lugar institucional.

### **La gestión como modo de funcionamiento, entre el sentido y el acontecimiento**

Entendemos la gestión siempre como un proceso - modo de operar (en ese sentido, vinculada al tiempo *cronos*, y no podría ser de otra manera, pues, ahí se sitúa la teleología y la cuestión del sentido, que solamente es posible en el tiempo *cronos*), pero es un modo de producir, en el cual trabajamos para abrir posibilidades de existencia al acontecimiento (el tiempo *ayon*, o "sin sentido").

La gestión para la cual trabajamos es *cronos* y *ayon*, no *cronos* o *ayon*, es proceso y es acontecimiento, no proceso o acto. La gestión taylorista, racional y científica, produjo un cuerpo teórico que funciona como supuesta garantía (estatuto mítico e ilusorio) de eliminación del *ayon* y del acontecimiento. La propuesta autogestionaria coloca un objetivo (a mi modo de ver, también idealizado) del acontecimiento permanente, del puro *ayon*. En fin, yo creo que eso sería vivir en brote psicótico (el *ayon* en su pura irrupción). Ni las personas, ni los establecimientos u organizaciones soportarían eso por mucho tiempo. Si fuera así, se pierde el agenciamiento y se caería en el *kaos*. Todo desvío supone un flujo, pues se trata de desviarse, y si no hubiese ninguna dirección preestablecida ¿qué habría? Un modo de producción que incorpore los desvíos o agenciamientos es lo que permite el cambio, y es la principal característica de la categoría del **devenir**, que es el cambio en la historia y no fuera de ella.

Así, la gestión sería el plano de producción de un tránsito o pasaje. Donde impera el orden: desordenar un poco, desequilibrar, desviar. Donde reina el *kaos* fragmentado, propiciar el diálogo, el pasaje entre esos fragmentos. De este modo, podemos pensar la gestión como productora permanente de procesos de institucionalización. Trabajando siempre en una tensión transversal, entre lo instituido y lo instituyente, entre el orden que sustenta la operatividad de otros procesos productivos y el desorden de procesos creativos y de cambio. Entre los dolores de los quiebres y las rupturas y los alegres dolores del parto. Tal vez la metáfora del parto nos devuelva a la dimensión generadora: los dolores del parto nadie se los olvida, sin embargo, nadie pasa la vida sufriendo por

ellos. Pues, al final, lo que importa es que esos dolores anuncian el obstinado y persistente recrearse de la vida.

### Resumen:

En el presente trabajo se realiza una discusión sobre la gestión. Si bien se reconoce la especificidad técnica de la misma, no se la considera en tanto cuerpo disciplinario cerrado en su forma clásica (administración científica taylorista). De este modo, se apela a la dimensión productiva, generadora de la gestión. Dimensión que es resaltada en el concepto de co-gestión, como síntesis siempre provisoria entre la tentativa de la hetero - gestión taylorista y la utopía auto - gestionaia. Se discute el concepto de co-gestión en relación con el de institucionalización (LOURAU, 2001).

Se presentan algunas categorías de análisis y algunos **arreglos** de gestión (CAMPOS, 2000) que buscan la constitución de espacios intersubjetivos en los servicios de salud, pudiendo funcionar como instancias de análisis y construcción, por lo tanto, interpretativas.

Con esta intención, se exploran algunos conceptos provenientes del psicoanálisis (WINNICOTT, 1999) tales como el de *soporte (holding)*, el de *manejo (handing)*, y el de proceso transicional. La posibilidad de explorar esos conceptos y categorías en los diferentes niveles de poder de la organización durante la intervención, es analizada en relación con la necesidad de no tomar represalias con la agresividad primaria (WINNICOTT, 1999). Como derivadas de las categorías anteriores, también se indaga sobre la función "coma (,)" del analista, que propiciaría otra manera de experimentar el tiempo, cuestión importantísima en la gestión. Así mismo, se destaca la función interpretativa del analista como compuesta por dos movimientos: análisis y construcción.

## Bibliografia

CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa, 1997. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar trabalho em equipes de saúde. In: MERHY & ONOCKO, (orgs.) - *Agir em Saúde*. São Paulo: Hucitec. pp. 229- 266.

\_\_\_\_\_, 1998. O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. In: *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 14(4): 863-870, out-dez, 1998.

\_\_\_\_\_, 2000. *Um método para análise e co-gestão de coletivos*. São Paulo: Hucitec. 236 p.

CARROZZO, Nelson, 1991. Campo da criação, campo terapêutico. In: EQUIPE DE ACOMPANHANTES TERAPÊUTICOS DO HOSPITAL DIA A CASA - *A rua como espaço clínico*. Pp 31-40. São Paulo: Editora escuta.

CARVALHO, Sérgio R. & CAMPOS, Gastão W. S., 2000. Modelos de atenção à saúde: a organização de equipes de referência na rede básica da Secretaria Municipal de Saúde de Betim, Minas Gerais. In: *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 16(2): 507-515, abr-jun, 2000.

FREUD, Sigmund, 1997. O mal-estar na civilização. In: *Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago Editora.

FREUD, Sigmund, 1997. Construções em análise. In: *Edição eletrônica brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro: Imago Editora.

GAGNEBIN, Jeanne-Marie, 1997. Homero e a dialética do esclarecimento. In: *Boletim do CPA*, Campinas, No 4, jul/dez.

KAËS, René, 1991. Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: KAËS, R.; BLEGER, J.; ENRIQUEZ, E.; FORNARI, F.; FUSTIER, P.; ROUSSILLON, R. & VIDAL, J.P. (orgs.) - *A instituição e as instituições*. Tradução de Joaquim Pereira Neto. São Paulo: Casa do Psicólogo. pp. 1-39.

\_\_\_\_\_, 1997. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. Tradução de José de Souza e Mello Werneck. São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora. 333 p.

KNOBLOCH, Felícia, 2001. Comunicação pessoal. Campinas, São Paulo.

LAPLANCHE, Jean & PONTALIS, 1992. *Vocabulário da psicanálise*. Tradução Pedro Tamen. São Paulo: Martin Fontes Editora. 552 p.

- LOURAU, René, 1995. *A análise institucional*. Tradução de Mariano Ferreira. Petrópolis: Editora Vozes, 294 p.
- LOURAU, René, 2001. *Libertad de movimientos*. Tradução de Gregório Kaminsky. Buenos Aires: Eudeba Editorial. 170 p.
- MANNONI, Maud, 1989. *Da paixão do ser à loucura de saber -Freud, os anglo-saxões e Lacan*. Tradução de Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores. 214 p.
- ONOCKO CAMPOS, Rosana, 2000. Planejamento e Razão Instrumental: análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 16(3): 723-731, jul-set, 2000*.
- \_\_\_\_\_, 2001. O planejamento no labirinto: uma viagem hermenêutica. Tese de Doutorado, DMPS/ FCM/ Unicamp, Campinas.
- PICHON- RIVIÈRE, Enrique, 1999. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social*. Buenos Aires: ediciones Nueva Visión. 248 p.
- RICOEUR, Paul, 1990. *Interpretação e ideologias*. Tradução de Hilton Japiassu. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora. 172 p.
- \_\_\_\_\_, 1997. *Tempo e narrativa*. Tomo I. Tradução de Constança Marcondes Cesar. Campinas: Papirus. 327 p.
- TESTA, Mario, 1992. *Salud pública: acerca de su sentido y su significado*. OPAS, Publicación Científica, N° 540.
- \_\_\_\_\_, 1993. *Pensar en Salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial. 233 p.
- \_\_\_\_\_, 1997. *Saber en salud*. Buenos Aires: Lugar Editorial. 238 p.
- WINNICOTT, D. W., 1999. *Realidad y Juego*. Tradução de Floreal Maziá. Barcelona: Gedisa 199 p.

- 
- [1] Médica. Doctora en Salud Colectiva, investigadora asociada del DMPS/FCM/ Unicamp
- [2] Traducido del portugués por Silvana Weller, con revisión de la autora.
- [3] Para mayores detalles sobre la utilización de ese concepto, ver Campos (2000).
- [4] El resaltado es nuestro
- [5] Basado en Campos (1998)
- [6] Basado en Campos (1998)
- [7] El pensador argentino Mario Testa (1993) ha profundizado el análisis de los tipos de poder en las organizaciones de salud. El distingue el poder político, el poder técnico y el poder administrativo. A modo de ejemplo: en el modelo gerencial tradicional -y todavía hegemónico- la jefa de enfermería concentra el uso de los tres tipos (sabe las técnicas, controla las normas burocráticas y detenta influencia política en el Hospital).
- [8] Basado en Campos (1999) y Carvalho & Campos (2000).
- [9] Para CAMPOS (2000) la *formación de compromiso* y la *construcción de contratos* serían las formas bajo las cuales se presenta la relación entre los sujetos y las instituciones. En la primera, predominarían los mecanismos inconscientes; en la segunda, procesos deliberados. Asumiendo que ambos tipos de relación están presentes, sería deseable que los *colectivos organizados para la producción* pudiesen desenvolver grados cada vez más amplios de contratación, lo que indicaría una disminución del coeficiente de alienación de los sujetos.
- [10] N de la T: El diccionario Aurelio sería un equivalente brasileño del diccionario argentino Larousse.
- [11] N de la T: El SUS es el Sistema de Salud Único Brasileño, sistema que es de carácter público.
- [12] Ya para Aristóteles la prudencia era un componente fundamental del conocimiento ético.
- [13] N de la T: La autora realiza un juego entre las palabras *dolorosa* (doída) y *loca* (doida).
- [14] Robo la palabra de Nelson Carrozo (1991), quien la utiliza para referirse a la clínica de la psicosis. Tal vez se deba a la sensación que tengo con respecto a que los cambios dejan a las personas "locas". Felícia Knobloch (2001) me llamó la atención sobre el peligro de esa palabra si es entendida como coser para que las cosas queden igual a como estaban. Ella prefiere utilizar la expresión de "bordado", pero (para mí) se pierde la noción de que algo está roto. Esa es la idea, dejo a ustedes la discusión semántica.
- [15] Les recuerdo, lectores, que quien escribe es una Argentina carnívora...