Nós na dinâmica de grupo autogestiva

João da Mata
(Fragmento do livro “Autogestão e Dinâmica de Grupo” – Ed. Clássica. Lisboa: 2019)

Vamos agora nos deter em analisar alguns pontos mais específicos da autogestão nos processos da Somaterapia. São questões que, normalmente, surgem nas experiências da dinâmica autogestionária destes grupos e por isso, merecem um olhar mais atento. Como dissemos, são características frequentes e que refletem as dificuldades apresentadas pelos membros dos grupos em produzir de forma associativa. Formados em sociabilidades hierarquizadas, somos “acostumados” a pensar e agir a partir das relações de verticalidade, obedecendo ou exercendo o poder junto e sobre o outro. No entanto, a partir das inquietações de La Boétie (1530-1575) podemos questionar nossa própria servidão e tirania. Sua indagação volta-se para o entendimento de como ocorrem os atos de sujeição deliberada a um superior.

Em Discurso da Servidão Voluntária (2009), o jovem pensador aponta o dedo em um dos pontos cruciais das relações de poder: nossa cômoda covardia no enfrentamento à autoridade. Para La Boétie (2009), assim como para outros libertários, é preciso recusar o soberano sobre si e promover associações para fazer a vida libertária acontecer. Para analisar algumas dificuldades da associação não-hierarquizada, tomamos de empréstimo o título do trabalho realizado por investigadores que compunham um Grupo de Estudos de Soma na década de 1980, do qual fizemos parte. *Nós em autogestão* é o título original deste trabalho e reflete o interesse em buscar características mais específicas da abordagem da dinâmica de grupo e seus atravessamentos pela noção de autogestão. A especificidade desta associação cria alguns princípios e dificuldades que buscamos aqui destacar. São características peculiares em relação a outras práticas autogeridas.

Como mostramos anteriormente, nos acontecimentos históricos onde a autogestão prevaleceu, foram muitos os desafios, erros e contradições vividos. Mas foram também experiências únicas que deixaram marcas indeléveis no imaginário libertário. Buscamos agora refletir mais especificamente como, a partir das experiências nos grupos da Soma, os desafios da produção autogestionária criam impasses ao mesmo tempo em que trazem novas formulações de organização. Durante o período de duração de um grupo, seus

membros são desafiados a conduzir de maneira coletiva seu processo pedagógico-terapêutico. A ideia é que os integrantes de cada grupo sejam agentes ativos no desenvolvimento da dinâmica de grupo e se envolvam criativamente nos impasses e conflitos surgidos durante o percurso. Mais adiante, mostraremos com mais detalhes como os grupos, também chamados de microlaboratórios sociais, desempenham papel fundamental para a condução e objetivos que a Somaterapia propõe. A criação de uma dinâmica de grupo numa perspectiva autogestionária produz um espaço privilegiado de análise do poder engendrado no comportamento individual. Cria, também, a possibilidade de associação entre os membros do grupo em torno de um projeto coletivo, que atenda aos anseios de todos. Este espaço de experimentação adquire contornos pedagógicos (aprendizado sobre si e sobre como relacionar-se junto ao outro) e terapêuticos (transformação de si e invenção de modos de vida). Estes estudos contribuem também para o que podemos chamar aqui de uma *ecologia social*.

Este conceito, tal como entendemos e aplicamos neste estudo, refere-se às contribuições do pensador libertário Murray Bookchin (1921-2006). Segundo ele (1998), os problemas de ordem ecológica estão intimamente ligados a questões sociais, em especial na forma hierarquizada que normalmente prevalece na organização entre os homens e nos sistemas políticos. Sugere que, fazer frente a tais pressupostos só é possível com a criação de formas associativas fundadas em ideais mais profundos e respeito ético entre todos. A complexa relação entre as pessoas e a natureza é destacada, junto a importância de se estabelecer estruturas sociais que possam levar em conta tais relações. Boockhin (2010) chama nossa atenção para perceber que a destruição da natureza se dá como decorrência da exploração e uso instrumental do homem pelo homem. Para Carvalho Ferreira: “ao transformar o homem, e servindo-se das tecnologias e da ciência como meios de maximação do lucro, de produção e de consumo de bens e serviços, o capitalismo leva ao extremo a destruição da natureza.” (CARVALHO FERREIRA, 2011. p. 237).

Pensar a prática de uma ecologia social não significa voltar-se para preservar o meio ambiente apenas, mas, necessariamente, refletir e criar novas formulações na malha social e suas relações de poder. Como, também, estabelecer uma densa crítica sobre a propriedade privada dos meios de produção, as relações de trabalho e suas frequentes práticas assalariadas e perversas. A complexidade do pensamento de Murray Bookchin não seria possível ser abordada aqui por inteiro senão por uma análise mais profunda. Não obstante, nos interessa pensar como a prática associativa da dinâmica de grupo autogestiva funciona como a busca de uma ecologia social, vivificada na criação de um *ethos* libertário de respeito mútuo e solidariedade.

Suas contribuições estão atreladas, neste estudo, a uma vantajosa análise crítica do papel que cada um exerce na confecção de um coletivo que não reproduza as práticas de exploração e uso instrumental de uns sobre os outros. Para que um grupo possa criar e vivenciar uma experiência autogestiva, faz-se necessário que cada indivíduo perceba seu papel ali dentro na criação de tarefas socialmente necessárias. De alguma forma, é preciso que cada um busque sua própria autorregulação individual para que, juntos, seja possível atingir a autogestão coletiva. Portanto, é no difícil equilíbrio entre o individual e coletivo que se produz a autogestão. É onde também podemos encontrar a prática de uma ecologia social, na qual a autorregulação individual e a autogestão social estejam permanentemente indissociáveis. Mas que, acima de tudo, este projeto seja uma construção diária, uma permanente transformação de si e dos inúmeros arranjos que a associação propõe. Neste sentido, Carvalho Ferreira (2011) afirma que: “A autogestão inscreve-se nessa perspectiva desde que, em termos sociais e éticos, o trabalho e sua organização sejam a consequência de uma atividade humana livre e criativa. Para efeito, torna-se imprescindível a existência de uma autonomia individual e coletiva, de modo que a liberdade, a criatividade e a responsabilidade possam emergir facilmente no processo autogestionário libertário. Este, na sua plenitude, deve funcionar como uma comunidade, de onde emergem relações sociais consensuais, motivações e reciprocidade de um autogoverno constituído por indivíduos livres e concordantes.” (CARVALHO FERREIRA, 2011. p. 240).

A investida em uma ecologia social é um processo contínuo para confeccionar práticas associativas que garantam - ou se aproximem disso - a autonomia individual, exercida em um coletivo de indivíduos reunidos em torno de um projeto comum. Isso só é possível de ser atingido quando as inúmeras diferenças, que caracterizam cada membro ali dentro, passam a interagir e expandir-se livremente em um ambiente sem qualquer forma de coerção, seja ela decorrente de uma autoridade hierárquica ou proveniente de relações de dominação e alienação. Esta é a nossa aposta nos coletivos que buscam trabalhar na perspectiva de uma dinâmica de grupo autogestiva.

1- ***A escolha do tema***

Primeiramente, é importante esclarecer o sentido que damos aqui à noção de nós. O significado que buscamos adotar refere-se a duas instâncias. Na primeira, a noção de nós está relacionada ao grupo em si: o coletivo de indivíduos vivenciando uma experimentação de produção conjunta. Na segunda, a noção de nós relaciona-se com as dificuldades, os empecilhos e os conflitos

surgidos em situações como esta. Os nós que se atam, desatam e voltam a reatar são comuns em coletivos que buscam criar e produzir sem o comando de uma pessoa, apenas. Apesar dos grupos de Somaterapia utilizarem-se da mesma proposta metodológica, variando apenas em alguns detalhes, cada grupo cria suas próprias especificidades e percursos, fruto da composição de pessoas de diferentes cidades, ocupações profissionais diversas, idades variadas etc.

A palavra autogestão aparece em diferentes contextos. Suas implicações com o pensamento libertário são históricas e refletem a disposição dos atores envolvidos em criar articulações novas e formulações distintas daquelas, frequentemente, colocadas nas sociabilidades hierarquizadas. Em algumas das passagens da história dos anarquismos, nas quais a autogestão extrapolou os limites de pequenos grupos, - como na Comuna de Paris e na Revolução Espanhola, ou mesmo nas experiências históricas dos sovietes e conselhos na Revolução Russa de 1917 – ela tornou-se uma complexa rede de relações de administração social e de coordenação econômica. Ocorrências que, anteriormente, eram executadas pelo Estado e outras instituições, mas que nestes períodos da história estiverem sendo executadas pelos próprios interessados. O que buscamos agora é refletir sobre alguns princípios constituintes das práticas autogestionárias vivenciadas nos grupos da Somaterapia, como meio para alcançar uma melhor compreensão dos fenômenos ali vividos por seus integrantes. São experiências que tornam real a autogestão, suas características, seus meandros, seus desafios, sempre permeados de particularidades e interstícios capazes de passarem desapercebidos a um olhar mais apressado ou entretido apenas com as determinações e os limites macrossociais. No desenvolvimento desse estudo, o conceito de autogestão indicou a vivência cotidiana da fragmentação do poder e da delegação nos coletivos envolvidos.

Não é o objetivo da Somaterapia produzir uma autogestão em nível amplo da existência de cada membro. Mas mostrar como, ao longo de seu processo, esta forma de associação traz ganhos significativos ao encaminhamento pedagógico-terapêutico e que podem ser estendidos para a vida social de seus membros. Através da dinâmica autogestiva, os mecanismos de poder de cada integrante do grupo tornam-se mais visíveis. Isto possibilita observar como estas práticas de poder estão engendradas no comportamento de cada um. Além do mais, há um ganho pedagógico de original valor que geralmente é desdobrado para o cotidiano: o aprendizado de uma maneira de viver, amar e produzir sem a presença do centralismo. Dessa forma, sem que implique uma transformação social ampla e radical, a vivência da dinâmica autogestiva na Soma é a possibilidade

da autogestão agora, onde ela pode ser vivida e enfrentada com seus problemas e desafios.

A escolha pelo tema da autogestão e do anarquismo foi o ponto de partida para a elaboração deste estudo. É comum nos grupos de Soma haver entre os participantes pouca ou nenhuma informação preliminar do que vem a ser a autogestão ou mesmo o anarquismo. Não é condição necessária para fazer parte de um grupo, qualquer vinculação ideológica com o pensamento libertário, apesar de haver frequentemente uma afinidade pelo assunto. Assim, a investigação iniciou-se pela própria noção de anarquismo, que apesar de ser um dos elementos fundamentais da Somaterapia é, certamente, além de desconhecido como dissemos, o mais distante da vida dos membros dos grupos. O interesse pelo anarquismo advém de uma necessidade de reflexão acerca de estratégias de atuação social que possam garantir um posicionamento ético-político que preserve e amplie a liberdade individual que é alcançada no trabalho terapêutico.

Falamos de anarquismos, dada à multiplicidade de possibilidades que o pensamento libertário oferece. Dessa forma, a definição deste anarquismo não está presa a qualquer fórmula já proposta. Parte da invenção de maneiras associativas, nas quais haja uma permanente postura crítica em relação às práticas de poder, sejam elas vivenciadas em casa, no trabalho, nas relações pessoais e que não dependem necessariamente da socialização dos meios de produção. Ao enfrentar os jogos capitalistas de poder, apropriação e autoritarismo que dia a dia reproduzimos, estaremos nos reeducando para a igualdade, ampliando as nossas possibilidades de prazer e realização.

2 - ***Os nós***

Como temos afirmado, para além de uma autogestão no campo produtivo (sejam eles fábricas, indústrias etc.), existem vários tipos de autogestão possíveis que envolvem as relações afetivas, familiares, de lazer, políticas etc. Escolhemos para este trabalho as relações autogestionárias de produção do processo da Soma pela sua importância e por apresentarem formas singulares de autogestão. Existem poucas experiências sobre as quais possamos refletir em relação a uma produção deste tipo. Assim, destacamos algumas características que nos parece ser de especial valor: são relações como as afetivas, que envolvem confiança e das quais exigimos o máximo de qualidade; a noção de responsabilidade é prioritária, pois a participação neste processo foi deliberada por cada membro; são relações que envolvem várias pessoas, o que significa diversidade e diferenças nos posicionamentos, e mais dificuldades políticas de convivência. Nesta situação, o maior obstáculo encontrado é dificuldade em resolver os nós que esta nova forma de relação nos

traz; de viver hoje de maneira igualitária; de viver as diferenças como prerrogativa de associação; de lutar contra as práticas de poder como forma corrente de relação com o mundo. Uma prática, portanto, que exige de cada um permanente reflexão crítica de seus próprios atos.

Na introdução à edição estadunidense no livro O Anti-Édipo (2010), de Gilles Deleuze e Félix Guattari, Michel Foucault interroga-se justamente sobre algo semelhante, de como ser possível construir existências não fascistas: “como fazer para não se tornar fascista mesmo quando (sobretudo quando) se acredita ser um militante revolucionário? Como liberar nosso discurso e nossos atos, nossos corações e nossos prazeres do fascismo? Como expulsar o fascismo que está incrustado em nosso comportamento?” (FOUCAULT, 1977. p. 5). Seguindo esta mesma inquietação, interessa-nos trabalhar sobre os componentes elementares do autoritarismo que adotamos e reproduzimos muitas vezes sem nos dar conta.

No exercício das práticas de liberdade, um coletivo autogestivo não é um local seguro, no qual proliferam harmonias. Também não é o espaço orgânico que une os indivíduos, mesmo que tenham prerrogativas parecidas, em campos de conformidade. Pelo contrário, é um espaço de tensão criativa: ali ocorrem as lutas de afirmação de cada um e a tentativa de acordos mútuos. São lutas travadas que não visam aniquilar o outro, mas buscam formar unidades na diversidade e para tanto, estabelecer arranjos entre as partes envolvidas. Formam, portanto, um incessante combate agonístico, que possibilitem um cálculo associativo de liberdades. Enfim, estes *nós* estão relacionados às dificuldades em abandonar o falso dilema entre os papéis - normalmente oferecidos - de “dominador” ou “dominado” para criar uma relação entre “livres”. No levantamento que segue, alguns pontos foram recolhidos de conceitos anarquistas para estabelecer uma posição crítica acerca das dificuldades, frequentemente, encontradas nos grupos da Somaterapia.

3 - ***A associação***

O primeiro problema encontrado na dinâmica autogestionária é o momento da associação propriamente dita, o momento do encontro. Quais critérios utilizar para definir os membros de um grupo? Como os grupos de Soma se formam de maneira aleatória, o critério de associação e formação da dinâmica de grupo traz questões de interação entre os membros nem sempre fáceis de solucionar. Consideramos esta questão sob dois aspectos: o da existência de objetivos comuns e o do grau de afetividade e confiança que se criam. A existência de um objetivo comum, claramente definido, gera a coesão que cria os vínculos de comunicação necessários para a adequada exploração das potencialidades e diferenças do grupo. O consenso em torno de um objetivo comum não elimina as

diversidades, nem implica padronizar condutas. A pluralidade está preservada na medida em que possam surgir associações - as mais diversas - de acordo com as aspirações e projetos de seus membros. Já o relacionamento e a confiança entre as pessoas como critério de associação é algo que merece discussão.

No momento em que definimos se gostamos e/ou confiamos, ou não, suficientemente em alguém para assumirmos com esta pessoa um projeto comum, podemos estar influenciados por preconceitos ou antipatias, assim como podemos estar exercendo o sadio exercício de avaliarmos criticamente nossa experiência com tal pessoa em termos de preservar e aumentar as possibilidades de sucesso do nosso projeto. Concluímos que esta opção, de extrema responsabilidade, não é diferente de qualquer outra opção pessoal, ideológica, profissional ou afetiva. A ideia de escolher companheiros de convivência com base na afinidade e no bem querer que possamos ter com eles pode parecer estranha à primeira vista. Nossa inserção nos diversos grupos sociais dos quais participamos — família, escola, trabalho — é comumente marcada pela compulsoriedade, pelo fato de não optarmos. Esta sucessão de situações onde nosso discernimento, desejo e escolha são ignorados pelas regras da conduta social, acaba inibindo coletivamente o exercício da vontade de viver da melhor forma possível.

O desejo de lutar para fazer o que gostamos e com quem queremos, é o desejo de criar sociabilidades que consideramos libertárias. Se somos “ensinados” a conviver com o empobrecimento de relações sociais como condição constituinte das associações em diversos âmbitos, retroalimentamos o esvaziamento destas mesmas relações. O fatalismo com que encaramos nossas associações, convivendo e produzindo com pessoas que pouco representam para nós em termos ético-políticos, é o mesmo fatalismo que alguns de nós sentem em relação à sua opção profissional ou em relação à estrutura social em que vivemos. A lógica silenciosamente apresentada desde cedo nas famílias, nas escolas e na sociedade como um todo, apoia-se na ideia de que, se quisermos conviver com algo, teremos que seguir em frente, pois “a vida é assim mesmo”. Aqui surge o primeiro nó, o primeiro obstáculo. Ao definirmos para nós mesmos estes critérios de associação — objetivos comuns e vontade de produzir com determinadas pessoas —, torna-se necessário deixar clara esta opção, comunicar o “não” e o “sim” aos outros. Descobrimos que é muito difícil dizer *não*, e encontramos três razões principais para isto (além da falta de hábito, é claro):

- o “não” geralmente é tomado, por quem recebe, como uma negação afetiva ou como um desprezo ao outro. Numa livre associação, este “não” refere-se simplesmente à ideia de produção

comum daquele projeto naquele momento. É diferente da ausência de afeto ou mesmo desinteresse de produção conjunta em outras ocasiões. Isto nos faz temer “a perda” das pessoas ou do seu afeto;

- por trás deste medo de perder está, também, a vontade de acumular, no caso acumular gente. A busca da unanimidade, de ser aceito e querido por todos (portanto, dizendo “sim” a todos) está incluída na lógica de manter “boas relações”, ou seja, preservar relacionamentos frustrantes ou até mesmo indesejáveis, porque eles “podem ser úteis mais tarde”. Nestes casos, mantemos relações com algumas pessoas com a mesma expectativa de lucro com que mantemos dinheiro na poupança;

- por fim, ao dizermos “não” em uma associação para algumas pessoas, estamos também dizendo um “sim” diferente às outras. Muito mais consistente do que nosso “sim” irrefletido das associações não autogestionárias. Dizer “sim” não é apenas dificultado pelo contraste com o “não”. O sim ativo, ir à luta pelas pessoas com quem queremos produzir é também uma necessidade dentro de uma proposta autogestionária. Isso é visto por muitos como a perda de suas defesas, e realmente o é, uma vez que ao procurar as pessoas que desejamos, estaremos expondo nossas escolhas, nossas vontades de estar com pessoas que queremos realmente. O momento da associação reflete, portanto, esta difícil condição de afirmar escolhas, enfrentar o convívio com a diferença e buscar pontos de afinidade.

4 - ***A secessão***

Após o momento inicial da associação, no entanto, é preciso continuar enfrentando os “nós”. No primeiro momento, a formação da dinâmica de grupo autogestiva passa por um período chamado de introdução pedagógica, no qual são apresentadas e debatidas os princípios básicos de funcionamento da Soma. Os meses iniciais são importantes para que os indivíduos que compõem o coletivo se conheçam e estabeleçam as prerrogativas de associação, como falamos no item anterior. Segue-se adiante o percurso do grupo, tendo como característica comum o fato de nunca encontrarmos um funcionamento que ocorra de maneira homogênea. As sucessivas crises, que normalmente passam os grupos, refletem as dificuldades associativas de cada um no processo do grupo.

Além de fazer parte do processo, as crises auxiliam nas mudanças e transformações qualitativas nos caminhos trilhados por todos que estão ali implicados. Porém, pode ser que surja uma crise no processo do grupo mais intensa, que afete o desenvolvimento e continuidade do trabalho. Quando o surgimento desta crise está relacionada à participação de um ou mais membros do grupo, cuja

forma de inserção vem a alterar os objetivos e disposição de trabalhar coletivamente, é então, debatida a interrupção deste membro no processo. Estas dificuldades, que põem em questionamento a permanência de algum membro, estão relacionadas a posturas recorrentes de autoritarismo, omissão, desrespeito ético ou discriminação de algum tipo etc. Neste caso será discutida a possibilidade da secessão. Ela representa a proposta de separação de um ou mais membros do coletivo, para que o processo possa seguir adiante sem prejuízo de todos. Geralmente, quando ocorre, a secessão é a última via a ser utilizada.

Depois de esgotarem-se todas as possibilidades, e para que o processo não afunde e todos sejam prejudicados, o grupo precisa "cortar na própria carne" para seguir seu caminho. É comum acontecer, nestes casos, dos membros dos grupos se depararem com os valores, fortemente, impregnados em nossa formação burguesa como a culpa, o remorso ou a piedade. Todavia, quando a secessão é atingida, é fundamental que seja deliberada entre todos. Não cabe a um membro decidir quem fica ou permanece. Nem tão pouco que seja decidido entre a maioria. Nestas horas, o consenso é o instrumento utilizado para chegar a uma posição, na qual o próprio membro que poderá sair do grupo realize sua autocrítica e decida sair, se for o caso.

Portanto, não significa eliminar o problema, descartando um membro por não se "adaptar" ao grupo. Também não quer dizer que seja uma inabilidade de manejar supostas resistências neuróticas, mas entender, a partir de uma perspectiva anarquista que a livre secessão é tão importante quanto a livre associação. É possível escolher estar ao lado ou produzindo com alguém, da mesma forma que é possível afastar-se quando não for mais possível e gratificante este encontro. A secessão, apesar de ocorrer em situações limítrofes, faz parte dos desafios e dos nós que representam a associação autogestiva.

5 - ***Trabalho mínimo necessário***

A expressão "trabalho mínimo socialmente necessário" foi utilizada pelo escritor e militante anarquista Diego A. Santillan12 no seu *Organismo Econômico da Revolução* (1936). Segundo o autor, serviria para designar a cota de trabalho direto na produção (nas fábricas, oficinas, padarias etc.) que caberia a cada um em projetos libertários. Com algumas horas diárias de contribuição de cada um, poder-se-ia gerar riqueza material necessária para o bem-estar da comunidade. Adaptamos este conceito para este estudo, para explicar o nó fundamental no envolvimento de cada membro no processo de um coletivo. Entendemos que fazer parte de um processo autogestivo significa construir juntos este processo. Naturalmente

alguns se envolvem mais que outros no desenvolvimento do trabalho. Inclusive, este envolvimento não é linear, variando de intensidade, formas e objetivos ao longo do percurso.

No entanto, o nó encontrado diz respeito ao que seria o mínimo para este coletivo seguir em frente. Como prerrogativa de associação em um processo que não costuma ultrapassar dezoito meses, a implicação de todos é fundamental. Assim, o mínimo do mínimo é estar presente, é frequentar os encontros em datas que são definidas entre todos. Mas não basta estar de corpo presente. Se entendermos que a construção deste processo recai sobre o conjunto dos atores ali envolvidos, estar implicado neste processo significa também a qualidade desta inserção. Naturalmente existem diferentes características de envolvimento. Pode haver uma pessoa que tenha mais desejo e capacidade de comunicar-se, em apontar ao outro o que percebe. Já em outras, a dificuldade em se expor ou expor o outro pode parecer desinteresse. Todavia, para além das diferenças individuais, aos poucos os membros do grupo percebem quando é uma dificuldade ou quando se trata de uma indisposição assumir um papel mais ativo no coletivo.

Em alguns casos, observamos até certo hábito burguês de acomodação ou recusa à “trabalhar pelo coletivo”, como se contribuir para o outro não lhe interessasse. Ocorre que, além do processo ser fruto de participação de todos, os ganhos de cada um representam também, ganhos para os demais. Debater este nó não significa encontrar uma homogeneidade de envolvimentos entre as pessoas ali colocadas no coletivo. Mas trata-se de buscar o que seria um mínimo de comprometimento com uma proposta associativa, na qual todos constroem o projeto coletivo. Além do que, como dissemos, o resultado deste processo será de benefício de todos, e não de um apenas. Quando se fala em trabalho mínimo necessário, uma característica marca o processo coletivo: a fragmentação do projeto, que acontece na medida em que a atitude das pessoas (apesar do desejo de realizar a empreitada) frequentemente é de boicotar, na prática, parte das funções necessárias para tal, preferindo vê-las não realizadas a dispor-se a fazê-las.

6 – ***Lideranças rotativas***

Talvez este represente um dos principais desafios de uma construção coletiva: como fazer com que a liderança não se cristalize em uma ou poucas pessoas? E ainda, como ser possível que em algum momento todos possam exercer seu papel de líder? Este tema liga-se a outros, geralmente, presente nos debates sobre o pensamento libertário: a questão da organização e funcionamento dos grupos. Sua relevância está relacionada à criação de novas formulações que se distanciem das práticas da organização

hierárquica, marcadas comumente sobre os pilares do centralismo e da verticalidade. A diversidade é fator recorrente em grupos que pretendem ser libertários. O desafio desses grupos tem sido em experimentar formas de associação, nas quais o respeito pelo que há de singular em cada membro seja condição marcante nestes encontros. Pensando nisto, encontramos diferentes posturas individuais diante da questão da liderança. Se por um lado, alguns tem mais facilidade em assumir papéis de destaque, outros perecem confortáveis no lugar de liderados. No entanto, sabemos que por trás deste "conforto", muitas vezes residem dificuldades emocionais, éticas e políticas atreladas à construções de papeis sociais em nossas sociabilidades. Desfazer estes nós e buscar novas formas de inserção dos atores envolvidos nos diferentes espaços sociais é estar implicado com a experiência do risco de assumir responsabilidades. Assim, a ideia da liderança rotativa está atrelada à possibilidade de alternância de cada membro do grupo como líder circunstancial, o que possibilita que cada um exerça seu papel dentro do coletivo. As funções são assumidas de forma temporárias, alternadas e revogáveis, não recaindo sobre um, indefinidamente. As dificuldades encontradas para o exercício da liderança rotativa e descartável, muitas vezes estão relacionadas ao medo, ansiedade, vergonha, e sentimentos de incapacidade e impotência para tal tarefa.

7 - ***Comunicação***

Tornou-se também clara nesta pesquisa a necessidade de pensarmos sobre a comunicação dentro dos grupos. A livre expressão do que se pensa, sente e deseja auxilia o coletivo a ter uma relação mais transparente e livre de incômodos guardados. Traz, ainda, a importância de se transmitir as informações relevantes para todos e entre todos, fundamentais para o bom desenvolvimento de produção de uma equipe autogestionária. É de importância vital para um grupo que pretende viver a autogestão, que todos os seus membros tenham conhecimento e clareza dos mecanismos de poder embutidos nas palavras, na linguagem. Pronunciar-se é, antes de tudo, uma atitude política de enfrentamento e ousadia. Um ato de coragem frente à si próprio e ao outro. A sinceridade é entendida aqui como um constante estar atento a si mesmo, expressando suas impressões e informações que possam interessar ou ajudar o grupo na solução de seus problemas. Ela é indispensável para que as relações de convivência não se tornem poluídas de informações truncadas, desconexas ou que guardem duplo sentido.

A política da sinceridade auxilia as relações no cotidiano do grupo a manterem-se mais claras. No entanto, um nó frequentemente encontrado no processo da dinâmica autogestiva diz respeito justamente aos entraves na comunicação, especialmente através do

uso da manobra na linguagem verbal e não verbal conhecida por duplo vínculo. O duplo vínculo é o mesmo que dupla linguagem ou linguagem cruzada. É a forma de expressar informações contrárias e paradoxais, que se anulam entre si, seja através do mesmo canal de comunicação (a fala, por exemplo) ou de diferentes canais (a fala e o gesto). E um mecanismo delicado e sutil, ao qual respondemos com aceitação e normalidade na maior parte das vezes, e que se torna tão mais eficiente quanto maior for a relação de afetividade e confiança entre as pessoas. O duplo vínculo torna-se assim o oposto da sinceridade. A sistematização do duplo vínculo entre as pessoas estabelece a desconfiança crônica entre elas, constituindo-se, assim, em um nó eficientíssimo para a obstrução da comunicação. Enfrentar o desafio de desatar os nós encontrados na comunicação entre os membros do grupo é o passo fundamental para compor e desenvolver os princípios associativos da autogestão no processo da Soma. Sem uma política da sinceridade, os saldos da hipocrisia que muitas vezes marcam as sociabilidades, penetram e corroem as relações nesta proposta de trabalho.

8 – ***Processo de decisão***

Encontramos aqui mais um nó frequente nos grupos da Somaterapia, dispostos numa proposta de produção coletiva: a questão das deliberações que envolvem o conjunto dos indivíduos. Obviamente estamos aqui interessados nas decisões que levem em conta o funcionamento do grupo e não as decisões que são de foro íntimo e de abrangência, exclusivamente, pessoal. Nos processos coletivos, a questão da tomada de decisão exige o comprometimento de todos e a possibilidade de encaminhar tais decisões de forma que não recaia sobre todos a prerrogativa de um e nem o contrário. Optamos por valorizar as tomadas de decisões através do consenso. Isto não significa a busca pela uniformidade, mas a tentativa de encontrar saídas para os impasses, nas quais os envolvidos possam elaborar suas próprias saídas. Para que se possa chegar a esta proposição, não há necessidade do uso do voto. Neste caso, ocorreria o erro frequente nas decisões da democracia liberal, quando a maioria decide e a minoria acata. Especialmente em grupos em torno de quinze a vinte pessoas, a busca por uma formulação conjunta é extremamente possível e relativamente fácil. O consenso nestes casos - é importante que se diga ainda -, não exclui o dissenso, fundamental para o exercício da diferença.

A voz dissonante é a garantia que o coletivo não deve ter mais poder que o indivíduo. A difícil questão nestes casos é a articulação entre estas duas dimensões: o individual e o coletivo, sem que um se sobreponha ao outro. Para que isso seja minimizado, as decisões normalmente não são rígidas, podendo valer de constantes revisões e

análises críticas que evitem a cristalização e o prejuízo de qualquer ator envolvido. Noutro ponto, encontramos mais um nó frequente nas tomadas de decisões da dinâmica autogestiva, quando ocorrem os chamados “falsos consensos”. Ou seja, quando as decisões são aparentemente decididas por todos, mas não há um efetivo encaminhamento daquelas deliberações. A dificuldade em se chegar a uma resolução mais clara a todos, acaba por produzir decisões apressadas ou não suficientemente debatidas.

Nestes casos, é comum encontrarmos os desdobramentos dos falsos consensos na dinâmica do grupo: tarefas não executadas, boicotes, omissões, disputas etc. Geralmente, estes assuntos retornam à pauta de debates, mas quase sempre depois de produzir alguns danos à dinâmica. Os falsos consensos acabam por gerar dificuldades na convivência, que por sua vez geram cobranças, que de um modo geral, é evitada pelas pessoas. Como muitas delas não aceitam adequadamente a cobrança, confundindo-a com o não afetivo, também acabam por não cobrar, gerando um verdadeiro sistema de tolerância recíproca. Na linguagem da Somaterapia este procedimento é designado por “pacto da mediocridade”: “eu não denuncio o outro para não ser denunciado”. Este tipo de nó, comum nas relações sociais, constitui fator de obstrução da comunicação e põe em risco a relação como um todo. Um exemplo corriqueiro com relação à tomada de decisões e aos falsos consensos ocorre com relação ao atraso para início das reuniões. Normalmente são horários deliberados por todos, mas quando não são respeitados põe em risco a qualidade e a própria realização do trabalho. Ocorre que, ao desprezar a decisão tomada por todos em relação aos horários, o que parecia banal, afeta o mais importante, o próprio processo.

9 – ***Fragmentação das hierarquias***

Como temos apontado, a investida na dinâmica autogestiva é a proposta de criar um laboratório social, no qual seja possível realizar uma análise do poder e suas implicações no comportamento individual. Neste propósito, busca-se estabelecer um ambiente em que as hierarquias sejam, dentro do possível, fragmentadas. Destacamos aqui dois nós que normalmente surgem impedindo ou dificultando a construção de um coletivo não hierarquizado: a competição e a centralidade da informação. O primeiro nó, a competição, está relacionado à disputa pelo poder, pela posse da melhor ideia, e está centrada na preocupação com a performance individual. Neste sentido, a competição pode ser entendida também como a busca pela cristalização de uma liderança, que luta para se tornar fixa, o que impede a ocorrência de lideranças emergentes, centradas na maior habilidade que um indivíduo possa ter perante determinada situação. A competição é diferente do livre debate de

ideias. Neste, os integrantes do grupo discutem e confrontam ideias para encontrarem a melhor solução para seu desenvolvimento enquanto grupo, delineando um caráter ecológico (a melhor solução para o todo) de produção em grupo. São claras para nós as diferenças de conhecimento e aptidões que existem entre indivíduos de uma equipe de trabalho, e é com as diferenças que acreditamos na possibilidade de produzir e criar em autogestão. As diferenças são fundamentais para que surjam os líderes emergentes, que não detêm o poder e não cristalizam suas lideranças: apenas contribuem, expondo seus conhecimentos sobre o trabalho a ser feito, orientando e coordenando as atividades do grupo enquanto este trabalho tiver duração. Aquele que compete pode também usar da centralização da informação, instrumento que por sua vez é facilmente perceptível, pois só pode atuar com a displicência dos demais membros do grupo. Assim, nos projetos autogestionários experienciados e pesquisados, estudamos esta outra dificuldade: a centralização da informação e do conhecimento. Isto é o oposto da socialização do conhecimento, fator imprescindível para que cada indivíduo de uma equipe autogestionária possa agir com autonomia e produzir melhor. Compartilhar a informação requer confiança e representa um investimento para que o trabalho dos membros da equipe seja o melhor possível. A vontade de socializar o conhecimento é movida pela solidariedade e afeto que se tem pelo projeto e pelas pessoas que estão nele, sentimentos que são possíveis graças a existência da cumplicidade e sinceridade na relação junto ao outro.

No entanto, mesmo dentro de um processo autogestionário de produção e de afeto, como temos visto, encontramos difíceis nós em serem solucionados. Nas experiências coletivas dos grupos da Somaterapia - nas quais a livre associação e acordo ético estão baseados na liberdade e na sinceridade - percebemos a reprodução de mecanismos de centralização de informações iguais aos do sistema capitalista. A apropriação do conhecimento que são usados, mesmo inconscientemente, acaba por produzir a intensificação das práticas de poder. Concluindo estes temas aqui apresentados sobre os nós de interação autogestiva e as vicissitudes que nos afetam, podemos destacar alguns pontos: a importância de afirmar o “sim” e o “não” a companheiros de um grupo para criar através de nossa sinceridade uma unidade de trabalho; a associação, a secessão e reintegração de um membro do grupo; o questionamento sobre o papel de cada membro no coletivo; a questão da comunicação e seus meandros etc. Enfim, uma série de desafios que tornam a prática associativa da autogestão uma experiência enriquecedora, repleta de invenções e contradições.

O levantamento destes temas é fruto e inspiração da vivência nos processos de grupos de Somaterapia, que é nosso próprio campo

de experimentação. Para isso, os instrumentos de análise em questão não se resumem a um só campo de saber, mas a uma ótica transdisciplinar. A dinâmica de grupo autogestiva ocorre baseada na relação do indivíduo consigo próprio e com o seu grupo imediato (Psicologia), sob a forma de 99 organização social (Sociologia), econômica e produtiva (Economia), e nas relações de transmissão de conhecimento (Pedagogia) em que esta produção está inserida. Nosso campo de estudo é também a política, não no sentido institucional ou puramente teórico, mas ao nível celular do exercício individual e cotidiano dos mecanismos de poder e das práticas de liberdade. Não centramos nossas atenções no Estado, nas leis ou nos instrumentos violentos de manutenção da dominação e da injustiça. Buscamos aqui entender o quanto cada um de nós, mesmo optando por uma prática libertária, acabamos por reproduzir a delegação de responsabilidade, a convivência superficial e competitiva com nossos companheiros, a função de policiais, de patrões e até o papel de vítimas impotentes, que certamente não desejamos nas sociabilidades que pretendemos construir. Para nós, o advento de novas associações é resultado das lutas simultâneas e indissociáveis pela liberdade no plano social, organizações de defesa de nossos interesses, e pela liberdade a ser inventada a cada novo encontro. Elas exigem o desmascaramento de como são repetidas e reforçadas as lógicas de poder da sociedade que pretendemos transformar.