

COMPREENSÃO DAS PRÁTICAS COTIDIANAS DE GESTÃO DO PROJETO GIRASSOL

Jéssica Syrio Callefi, Universidade Estadual de Maringá, jessica.callefi@gmail.com

Marco Antonio Damasio Filho, Universidade Estadual de Maringá, marcodfilho1@gmail.com

RESUMO

Nas últimas décadas, foi perceptível o foco das pesquisas da área de *business* em grandes empresas e *cases* de sucesso, negligenciando a importância da compreensão da forma como ocorre a gestão nos pequenos negócios. Na contramão desta corrente, este artigo buscou compreender a gestão do Projeto Girassol, um projeto filantrópico da cidade de Maringá que auxilia pessoas com transtorno mental, a partir das práticas cotidianas das gestoras do projeto. Estas gestoras são pessoas comuns, ordinárias, que gerenciam de modo assertivo uma entidade a partir de seus conhecimentos obtidos pela vida cotidiana, pois, assume-se que o conhecimento pode ser obtido através da realização das práticas. Nesta pesquisa qualitativa, foram entrevistadas duas mulheres responsáveis pelo projeto: a coordenadora geral e a encarregada pela costura, utilizando entrevistas semiestruturadas, em busca de um maior aprofundamento sobre a realidade dos indivíduos. Concluiu-se que a gestão ordinária realiza-se a partir de pequenas práticas diárias que nem sempre são consideradas, pelos próprios praticantes, como um conhecimento de gestão, mas simplesmente ações que precisam ser realizadas para que o projeto funcione adequadamente.

Palavras chave: Cotidiano; Gestão; Certeau; Schatzki.

1 Introdução

Com o passar dos anos, as doenças relacionadas a transtorno mental começaram a ser tratadas com uma nova abordagem, a maior na inserção das pessoas doentes na sociedade, tanto pelos profissionais de saúde quanto pela legislação, acarretando na Reforma Psiquiátrica Brasileira e na Lei nº 10.216, de 6 de abril de 2001. Esta Reforma trata dos direitos de proteção das pessoas que apresentam algum tipo de transtorno mental. A partir desse movimento, emergiram grupos de profissionais da saúde e da sociedade com iniciativas para promover a reabilitação e reintegração psicossocial de pessoas mentalmente adoecida (Cavalheri; 2010).

Diversos projetos voltados para a Saúde Mental surgiram no Brasil com o objetivo de ajudar as pessoas com transtorno mental e as suas famílias. Esses projetos criam ocupações para os portadores de transtorno mental, espaço de convívio entre essas pessoas, e ainda um ambiente para auxiliar na disseminação de informações para os familiares sobre os cuidados com os portadores, além de grupos de apoio para os familiares dos portadores trocarem experiências e obter ajuda médica e psicológica, pois conforme aponta Borba, Schwartz e Kantorski (2008) o fato de que ter uma pessoa na família com transtorno mental também é bastante penoso para os membros dela. Dessa forma, não somente o portador de transtorno precisa receber cuidados, mas também os membros de sua família.

Segundo a Secretaria de Saúde do Paraná (2016) a saúde mental não implica somente na ausência de doenças mentais, mas no modo pelo qual as pessoas conseguem enfrentar os desafios e as mudanças da vida cotidiana, compreendendo os conflitos, perturbações, traumas e transições que ocorrem pelos ciclos da vida. A Saúde Mental está relacionada com o modo como a pessoa consegue lidar com seus desejos, capacidades, ambições, ideias e emoções. E a incapacidade de controlar as emoções pode gerar grandes sofrimentos para os doentes e seus familiares.

A partir da iniciativa de profissionais da saúde e de membros da sociedade civil da cidade de Maringá, foi criado o Projeto Girassol em 2000 como uma instituição não governamental, com o objetivo de proporcionar uma melhor qualidade de vida para as pessoas com sofrimento mental. O projeto contempla atividades de artesanato, costura, bordado, patwork, montagens de peças, e ainda atividades propostas pelos próprios portadores de transtorno mental. Também acontecem reuniões semanais para os familiares dos portadores e próprios portadores buscarem ajuda. Esta reunião é aberta para toda a comunidade e pessoas interessadas em obter mais informações sobre o transtorno mental e dialogarem sobre as suas

experiências em caráter de sigilo. Comumente, os portadores de transtorno mental são encaminhados para o Projeto Girassol para participarem das atividades que o projeto promove.

Por ser uma iniciativa de membros da sociedade civil, o Projeto Girassol conta com a participação de diversos voluntários para a realização de suas atividades, bem como para gerenciar e manter a instituição. Assim, a gestão do projeto é realizada por pessoas comuns, que se utilizam do conhecimento da prática de suas atividades diárias para gerir o projeto. A gestão é percebida em atividades como: organização das atividades a serem realizadas pelos portadores, vendas dos itens produzidos pela instituição e seu controle, compra de insumos para a fabricação de novos itens, busca de novas ideias e clientes para fornecer atividades, e, além disso, o ensino e supervisão das tarefas a serem realizadas.

Schatzki (1996) considera que nem sempre as pessoas têm consciência da prática que estão exercendo. Um dos tipos de prática que Schatzki (1996) identifica é aquela na qual se considera que é possível aprender praticando a atividade. Portanto, as ações realizadas no dia-a-dia tornam-se práticas que podem ser aprendidas pelas pessoas.

Neste ínterim, verifica-se que as práticas de gestão no Projeto Girassol ocorrem pelas práticas realizadas no cotidiano. Certeau (2012) compreende que são as próprias pessoas, os sujeitos ordinários, pessoas comuns, que fabricam o seu próprio cotidiano através das ações que realizam diariamente. O estudo do cotidiano compreende as práticas destas pessoas que mesmo sem parar para refletir em suas ações, constroem o meio no qual estão inseridos.

Percebe-se que o Projeto Girassol tem um bom funcionamento utilizando pessoas sem formação em ensino superior para realizar a sua gestão e gerenciar suas atividades. São pessoas que aprenderam a gerenciar a partir das próprias experiências na vida prática e, agora, auxiliam com seus conhecimentos adquiridos pela vivência no projeto. A partir disso, busca-se compreender: Como acontece a gestão do Projeto Girassol a partir das práticas cotidianas dos gestores do projeto?

Este tipo de gestão, a prática das pessoas comuns, têm tido pouco enfoque nos estudos da área de Administração, que comumente busca estudar gerentes de grandes companhias e aplicar teorias já consolidadas, não estudando outros tipos de organizações e como elas realmente acontecem no dia-a-dia (Santos; Alcadipani, 2010). Dessa maneira, estudar a forma de gestão pela prática do cotidiano de seus atores pode vir a contribuir com os estudos organizacionais, por trazer elementos da realidade que é praticada, e contribuir com os estudos de gestão, por apresentar outras visões de gerenciamento.

2 Projeto Girassol e o transtorno mental

A Associação Maringaense de Saúde Mental (AMSM) nasceu em maio de 2000, como uma iniciativa entre os profissionais dos serviços de saúde mental da cidade de Maringá, de familiares e de amigos de pessoas em sofrimento mental. Esta associação de natureza filantrópica, sem fins lucrativos, tem o objetivo de lutar por uma melhor qualidade de vida para as pessoas com sofrimento mental (Projeto Girassol; 2016).

Alguns dos transtornos mentais mais recorrentes apontados pela Associação Maringaense de Saúde Mental (2013) são os transtornos depressivos, transtorno bipolar, esquizofrenia e o transtorno do pânico.

De acordo com Bahls (2002) os sintomas do transtorno depressivo que mais ocorrem são: humor deprimido ou irritável, interesse ou prazer acentuadamente diminuídos, perda ou ganho significativo de peso, insônia ou hipersonia, fadiga ou perda de energia, sentimento de inutilidade ou culpa excessiva ou inadequada, diminuição da capacidade de pensar ou se concentrar, pensamentos de morte recorrentes, tentativa ou plano suicida.

Quanto ao transtorno bipolar, Moreno, Moreno e Ratzke (2005) apresenta que configura a oscilação entre um estado emocional de euforia para um estado emocional depressivo, mudando de um humor elevado, irritável, autoestima exagerada, alta distração, para desânimo, cansaço, sensação de inutilidade, desinteresse no lazer, trabalho, e atividades diárias, além da tentativa de suicídio.

Em relação à esquizofrenia, de acordo com Silva (2006) os aspectos mais característicos são alucinações e delírios, transtornos de pensamento e fala, perturbação das emoções e do afeto, déficits cognitivos.

Já o transtorno do pânico está relacionado aos ataques de pânico recorrentes como sensações de medo, mal-estar, sintomas físicos como: tonturas, dores no peito, palpitações, transpiração intensa, quanto cognitivos, tais como o sentimento de terror, medo de morrer (Salum, Blaya, Manfro; 2009).

As pessoas que apresentam algum dentre esses transtornos apresentados anteriormente são o público alvo do atendimento do projeto, pois, entende-se que as pessoas que apresentam este tipo de enfermidade, não conseguem trabalhar em um emprego convencional, tendo pouca sociabilização na comunidade que estão inseridos, e nem sempre sendo assistidos corretamente pelos seus familiares e pelos profissionais de saúde.

Outro aspecto ainda a ser considerado dentro do trabalho com pessoas com transtorno mental é apontado por Borba, Schwartz e Kantorski (2008), que consideram a sobrecarga que um paciente com transtorno mental gera para sua família. À vista disso, Cavalheri (2010) apresenta os fatores que mais contribuem com esta sobrecarga:

Estas vão de ações mais operacionais, tais como acompanhar e, ou vigiar o paciente o tempo todo, auxiliar na higiene e na alimentação, administrar medicamentos. Intervir em comportamentos exacerbados, que limitam o envolvimento das pessoas adoecidas com sua própria vida e restringem, inclusive, a possibilidade de vínculo empregatício, resultando em sobrecarga emocional, social e financeira para a família. (Cavalheri; 2010; p. 53).

Neste mesmo sentido, a Associação Maringaense de Saúde Mental (2013) tem o objetivo de orientar sobre a importância da família para o tratamento dos pacientes, uma vez que pela proximidade e convivência, os familiares conseguem perceber comportamentos cotidianos que não são possíveis de serem observados pelos profissionais da saúde, com suas visitas esporádicas.

A Associação Maringaense de Saúde Mental (2013) também incentiva acompanhamento dos membros da família pelos profissionais de saúde, visto que necessitam de informações sobre como lidar e acompanhar os doentes e também sobre como cuidarem de si mesmos. Assim, apresenta-se a importância do Projeto Girassol para o bem-estar da população e da sociedade, principalmente relacionados ao transtorno mental.

3 As práticas de Schatzki e as práticas cotidianas de Certeau

O estudo das práticas é relevante dentro dos estudos sociológicos pela sua capacidade de estudar as ações dos sujeitos e compreender como ocorrem as práticas, além de buscar quais as suas interligações nos diferentes âmbitos da vida dos sujeitos (Schatzki, 2005).

Schatzki (1996; 2005; 2006) estuda a origem das práticas e os tipos de práticas que percebe, para o autor, entender as práticas das pessoas é essencial para compreender o ambiente social, do mesmo modo Certeau (2012) considera que as práticas cotidianas são realizadas pelos indivíduos que constroem sua realidade a partir das atividades que realizam.

A prática pode ser compreendida através de duas vertentes: as práticas dispersas e as práticas integradoras (Schatzki, 1996), pois, as práticas dispersas são práticas isoladas que dependem apenas do entendimento da pessoa que irá realizar a prática, a habilidade desta pessoa em identificar a prática, bem como a habilidade de responder prontamente a esta prática.

Exemplos destas práticas são: descrever, ordenar, seguir regras, explicar, questionar, reportar, examinar e imaginar (Schatzki, 1996).

Já as práticas integradoras são mais complexas, são práticas que envolvem entendimentos da vida social, dependem de comportamento, contextos e entendimentos das condições de vida. Exemplos de práticas integradoras são: negociar, votar, ensinar, celebrar, divertir, praticar religião (Schatzki, 1996).

Obter a compreensão dessas práticas pode trazer uma maior compreensão da realidade, pois “Práticas integradoras são também uma chave, pois elas carregam regras e estruturas teleoafetivas adicionadas ao entendimento e também são a base do contexto e de situações das ações das pessoas.” (Schatzki, 1996, p. 117).

Dentro destas discussões sobre as práticas, Schatzki (2006) discute sobre o que é uma organização e como ela acontece. Para Schatzki (2005) as organizações são fenômenos sociais, um tipo de formação social da mesma maneira que comunidades, multidões, mercados, sistemas e afins, de forma que as práticas sociais são compreendidas como um fenômeno fundamental na vida social. Portanto, a vida social está ligada a um contexto do qual o fenômeno social é parte (Schatzki, 2005).

Schatzki (2006) considera que para que uma organização possa existir, é necessário que existam ações e práticas, e a ocorrência de eventos que apoiem essas práticas. De forma que a organização existe a partir das práticas que são realizadas dentro dela, ainda, devem acontecer eventos que legitimam ou expliquem a ocorrência dessas práticas. Portanto, as práticas que acontecem dentro da organização, legitimam o seu funcionamento, trazem a compreensão da organização e das práticas sociais que ocorrem entre os seus atores.

Além disso, Schatzki (2005) considera que uma organização tem um conjunto de práticas e disposições materiais. Dentro do estudo da gestão das organizações, Schatzki (2006) considera que a estrutura de uma prática abrange quatro fenômenos, sendo eles: o entendimento das ações que constituem a prática; as regras diretivas explícitas, como as advertências ou instruções aos participantes; estruturação teleológico-afetiva, que engloba projetos, ações, emoções; e por fim, o entendimento geral da natureza do trabalho, bem como as interações adequadas deste.

O entendimento das ações que constituem a prática é descrito por Schatzki (2006) como a compreensão do trabalho, as performances e metas a serem atingidas do setor, a comunicação e classificação referente ao trabalho, sendo necessário apenas que as pessoas responsáveis por essas ações compreendam o modo de fazer a sua atividade e não toda a organização. Outro

fator apontado pelo autor é a necessidade e facilidade de ensinar essas práticas a outras pessoas.

No caso do componente de memória prática, ou as regras diretivas explícitas, o fator relevante é a persistência de regra, sendo esta, a disponibilidade contínua de ações de seguimento de regras que são inteligíveis aos participantes. De acordo com Schatzki (2006), a disponibilidade é garantida pela formulação e afirmação de regras, que uma vez sancionadas, são obedecidas e também persuadem aos praticantes do modo como eles devem agir e ensinar os outros sobre como realizar as atividades.

Sobre a estruturação teleológico-afetiva Schatzki (2006, p. 1869), afirma que “O que em pessoas individuais corresponde à estrutura de uma prática, são diferentes combinações de versões, ou encarnações, de entendimentos estruturais, regras e teleologias.”. Portanto, as estruturas são formadas e garantidas a partir das pessoas que compõem a organização, de forma que as ações dos praticantes estão intrinsecamente ligadas à suas emoções e ao seu modo de ser.

Schatzki (2006) faz algumas considerações sobre o entendimento geral do trabalho e da natureza do trabalho, bem como de suas interações e a memória prática. O mesmo considera que o entendimento geral do trabalho ocorrerá pela realização de suas práticas: persistência das estruturas; e pela memória prática: as ações, pensamentos e habilidades.

Concordando com a importância da compreensão das práticas, Certeau (2012) apresenta uma forma de visualizar estas práticas a partir do estudo do cotidiano. Para Certeau (2012), as pessoas constroem o seu cotidiano a partir das práticas que realizam diariamente.

Certeau (2012) compreende as práticas como as operações dos usuários, sendo estas: as práticas ou as maneiras de fazer de cada uma das pessoas realizam em cotidiano. “Essas ‘maneiras de fazer’ constituem as mil práticas pelas quais usuários se reapropriam do espaço organizado pelas técnicas da produção sociocultural” (Certeau, 2012, p. 41). Desse modo, são as próprias pessoas que praticam as suas atividades, a partir do seu jeito de fazer, que constroem e reproduzem socialmente e culturalmente estas práticas.

Certeau (2012) ainda considera que são pelas suas ‘maneiras de fazer’ que as pessoas se apropriam dos espaços, podendo agir dentro de regras estabelecidas ou não. O autor traz ainda que essas ações dependerão das astúcias dos praticantes, podendo estes utilizar-se de táticas e estratégias no dia-a-dia. Dessa forma, Certeau (2012) atribui maior importância ao conhecimento prático e às vezes até imperceptíveis ou desconsiderados nos estudos científicos.

Para observar o cotidiano, Certeau (2012) estabelece que dentro das ações existem as estratégias e as táticas. Certeau (2012, p. 45) chama de estratégia “[...] o cálculo das relações de forças que se torna possível a partir do momento em que o sujeito de querer e poder é isolável em um ambiente”. Ou seja, quando quem determina o que deve ser feito é a pessoa que detém o poder no campo em que está inserido. Por sua vez, as táticas são as ações dos sujeitos que estão vulneráveis no campo e encontram brechas dentro das estruturas da estratégia para tomarem suas decisões e realizarem suas práticas. “Denomino, ao contrário, ‘tática’ um cálculo que não pode contar com um próprio, nem portanto com uma fronteira que distingue o outro como totalidade visível” (Certeau, 2012, p. 45).

Dessa forma, os praticantes, com os seus modos de fazer diários utilizam-se de táticas e estratégias para tomar suas decisões e interferir no meio em que estão inseridos. O que não difere na prática da gestão, uma vez que os praticantes precisam compreender o meio e tomar as suas decisões. Assim, a partir do entendimento das práticas de Schatzki (1996; 2005; 2006) e do estudo do cotidiano de Certeau (2012) é possível analisar os elementos da gestão do Projeto Girassol.

4 Percorso Metodológico

Para compreender como são as práticas de gestão do Projeto Girassol, utilizou-se uma metodologia qualitativa, que de acordo com Denzin e Lincoln (2006), ressalta a natureza socialmente construída da realidade, enfatizando os valores a compreensão do significado adquirido da experiência social. Dessa maneira, julgou-se mais adequado utilizar a metodologia qualitativa para a obtenção de informações para o entendimento da gestão do Projeto Girassol.

Dentro da metodologia qualitativa, optou-se pela entrevista semiestruturada, na qual o pesquisador tem apenas um roteiro prévio das informações que deseja obter, mas as perguntas não são fechadas, de forma que o entrevistado tem liberdade para falar de sua perspectiva sobre o que está sendo questionado, e que poderiam não ter sido previstas pelo entrevistador, aumentando assim possibilidade de um conhecimento mais aprofundado sobre o tema (Denzin e Lincoln, 2006).

Foram escolhidas duas pessoas para serem entrevistadas para esta pesquisa, duas mulheres que estão nos cargos de coordenação das principais atividades do dia-a-dia do Projeto Girassol. A entrevista com estas duas pessoas é suficiente para este estudo, uma vez que estas

são as duas pessoas mais assíduas no projeto e com maior influência nas questões da gestão do projeto. No presente estudo, as entrevistas acima citadas foram colhidas por meio de gravação, onde foram transcritos trechos das mesmas, observando-se as categorias que emergiram, no decorrer da pesquisa.

Estas categorias estão relacionadas com as práticas diárias, as rotinas e o conhecimento adquirido a partir da execução das tarefas cotidianas.

A entrevistada (E1) é a coordenadora do projeto, ela é a pessoa responsável por delegar as funções e atividades a cada participante, além de tratar dos assuntos referentes ao funcionamento do projeto, como: buscar novas atividades para serem realizadas dentro do projeto, verificar estoques de matéria-prima, vender os produtos fabricados dentro do projeto, e principalmente, distribuir as atividades que precisam ser realizadas aos participantes. A entrevistada (E2) é a responsável pelo setor de costura no projeto, suas responsabilidades abrangem todas as atividades referentes a este setor, como: ensinar a costurar, costurar, criar novos itens.

5 Projeto Girassol e suas práticas

A partir das entrevistas e segundo os conceitos de Schatzki (1996; 2005; 2006) e Certeau (2012), buscou-se compreender a gestão do Projeto Girassol.

Compreende-se que as práticas que acontecem dentro do Projeto Girassol são práticas integradas (Schatzki, 1996), uma vez que as práticas têm por prioridade o bem-estar da pessoa portadora de transtorno mental, e não a realização pura da atividade ou seu produto final. Portanto, as atividades são somente um meio para alcançar o objetivo final de bem-estar do portador de transtorno.

Aqui a gente visa o bem-estar da pessoa em sofrimento emocional. E acaba descobrindo que todo mundo tem um resquício de emoções desarrumadas. A gente tem que ter coragem para cuidar dessa parte. (E2)

A partir do trecho acima, verifica-se que há uma identificação do entrevistado com o paciente, que, aparentemente, contribui para um bom tratamento, focado no bem-estar dos internos, uma vez que há a identificação entre paciente e cuidador, à medida que os mesmos se colocam no lugar dos doentes.

Para o bom funcionamento do Projeto Girassol, foi necessário que este fosse estruturado conforme uma empresa. Segundo a coordenadora, a estrutura hierárquica do projeto é

composta por um presidente, um vice-presidente, dois secretários, dois tesoureiros e um contador. Estas pessoas oferecem seus trabalhos voluntariamente e respondem pelo projeto junto à secretaria de saúde da cidade. No dia-a-dia do projeto, estão presentes a coordenadora do projeto, a responsável pelo setor de costura e os participantes.

A gestão financeira realizada pela coordenadora é manual, porém bastante eficaz, uma vez que o projeto já tem duração de dezesseis anos dentro do mesmo padrão de atividade, conforme explicado pela coordenadora:

Vendo, anoto, mas tudo de maneira doméstica, usando o caderninho. Nada de computador. Vou anotando ali, depois passo o dinheiro pra ela (contadora), ela que leva no banco, onde temos uma conta. (E1).

Este tipo de prática aproxima-se do *entendimento das ações que constituem as práticas* (Schatzki, 2006). Ou seja, a habitualidade das ações de gestão torna o processo de fácil entendimento para a praticante, no caso da coordenadora, as suas práticas repetitivas facilitam o entendimento de suas atividades diárias de gestão. Da mesma maneira, a responsável pela costura também ressalta o aprendizado pelas práticas das atividades diárias e como aprende realizando as suas tarefas.

Funciona como uma escola para mim. Não tenho nenhuma graduação. Mas aprendo aqui. (E2)

São atendidas em média vinte e cinco pessoas com transtorno mental, sendo cerca de vinte mulheres e cinco homens, podendo variar este número de acordo com as pessoas que iniciam no projeto ou param de participar. São realizadas atividades de crochê, tricô, fuxico, patchwork e montagem de peças plásticas pelas pessoas que participam do projeto. As atividades são propostas para as pessoas, sem a imposição de cobranças de produção, qualidade e tempo.

A gente respeita a condição de vida da pessoa, a sonolência dela. A medicação é muito forte. (E2)

Outra atribuição da coordenadora é relativa à delegação das atividades aos participantes.

Na verdade quem coordena tudo sou eu, mas coordena assim: “Fulana quer aprender a fazer isso aqui, ensina ela”, “Está precisando fazer fuxico, quem sabe fazer melhor?”, “Você que já tem prática ensina aqui quem não tem”. (E1)

A coordenadora considera a sua prática de gerenciamento apenas como uma organização de eventos e pessoas, e não uma imposição de ordens, visto que além da necessidade de produção diária, quem decide o que quer fazer no dia são os próprios portadores de transtorno mental, uma vez que o projeto foi criado no intuito de encontrar uma ocupação para eles.

Outra prática apontada pela coordenadora é percebida no modo de gestão das atividades em si. As atividades são ensinadas de acordo com a prática de cada um dos participantes do projeto.

Quem sabe fazer o tricô ensina para quem não sabe[...] A gente troca os ensinamentos. Uma vai ensinando pra outra, uma vai dizendo pra outra o que deve fazer. Faz assim que é melhor, do jeito que eu faço é mais prático. [...] Não tem muito ritual, não tem aula entendeu? [...] O que eu sei eu ensino, e o que eu não sei eu aprendo com quem sabe. (E1)

Outro ponto que ressalta a questão do entendimento que constitui a prática pode ser verificado no seguinte trecho:

A horta não deu muito certo com os portadores. Porque a horta você tem que ter um trabalho metódico. Todo dia de manhã eles têm que vir aguar, abrir a horta, tirar os matinhos, replantar, cuidar, horta você não pode deixar um dia né. E os portadores, quando entravam em crise, não vinham pra cuidar do canteiro. [...] Abrimos para a comunidade. (E1)

Percebe-se que a tentativa de continuidade do funcionamento da horta pelos participantes com transtorno mental não foi possível devido a alguns fatores que não possibilitam a prática da horta. Sabe-se que quem trabalha com hortas tem o entendimento do modo como devem ser executadas as atividades, e a importância da execução de algumas atividades diariamente, não sendo possível realizar estas atividades rotineiramente devido às características das pessoas que são portadoras de transtorno mental.

O projeto decidiu então abrir a horta para que homens aposentados da comunidade pudessem trabalhar nela como uma horta comunitária. Esta abertura do projeto para a comunidade pode ser percebida como uma tática (Certeau, 2012), ou seja, uma forma do Projeto Girassol ganhar uma melhor visibilidade na comunidade que está inserida e, além disso, conseguir meios de quitar suas contas.

Antes da abertura da horta para a comunidade, os moradores do bairro tinham a percepção de que o local do projeto era para atender apenas pessoas “loucas” e agora entendem o espaço como um local de convívio da comunidade com os portadores de transtorno mental.

Além dessa vantagem, o Projeto Girassol também tem um déficit a menos, uma vez que a conta de luz não precisa mais ser paga pelos rendimentos de venda dos artigos fabricados pelo Projeto, mas sim, pela horta que gera rendimentos e ocupação para as pessoas da comunidade. Compreende-se assim, que essas são as táticas dos sujeitos dentro da política filantrópica, a fim de angariar recursos para as melhorias necessárias no Projeto Girassol. Além disso, são realizadas promoções como venda de pizzas e oferecimento de jantares de frango com polenta.

A promoção do frango com polenta é para pagar essas contas, porque a gente não tem ninguém que patrocina a associação, nem os nossos projetos, a gente se autossustentada. (E2)

Outro ponto da prática na gestão apontado por Schatzki (2006) é a determinação de *regras diretivas* claras. Em relação às regras diretivas, o projeto tem várias regras de funcionamento, como: horários de entrada e saída, dias específicos de funcionamento, porém, não estão escritas em nenhum documento. O projeto funciona às terças e sextas feiras com as mulheres, o dia todo, e com os homens pela manhã. Não é obrigatória a vinda e nem a permanência destas pessoas no local o tempo todo. Apesar disso, existe um incentivo financeiro para que os portadores de transtorno mental venham participar. Este incentivo financeiro é uma das estratégias (Certeau, 2012) utilizadas pelo projeto para incentivar as pessoas a manterem suas atividades dentro do projeto.

Conforme ressaltado pela coordenadora, a renda obtida é distribuída pelos participantes. Um dos objetivos do projeto seria também o de gerar renda para os portadores de transtorno mental, mas atualmente o valor da renda é apenas simbólico:

Quem quiser vir de manhã vem de manhã, quem quiser vir o dia todo, traz sua comida e fica o dia todo, quem quiser vir só a tarde vem só à tarde. [...] não é obrigatória à vinda, mas a gente incentiva repartindo a renda pelo número de dias que a pessoa vem. Para a pessoa ter um incentivo para vir. Tem um horário de entrada e de saída, mas tudo é livre. (E1)

Além disso, entende-se que o projeto também funciona a partir do envolvimento emocional dos participantes e familiares dos participantes, as *estruturas teleológico-afetivas* (Schatzki;

2006). É percebida também nos trechos das entrevistas a questão do envolvimento emocional das pessoas com o projeto, conforme a coordenadora resume:

Aqui a gente ensina, aprende e ganha um novo coração. (E1)

Portanto, uma ligação mais íntima com os trabalhos referentes ao projeto, passa a ser algo mais pessoal. Inclusive quando as pessoas tem algum familiar ou amigo com transtorno mental, entende a importância do projeto e buscam maneiras de manter o projeto.

Por fim, de acordo com o *entendimento geral do funcionamento do trabalho* no qual Schatzki (2006) aponta o ensinamento como um dos fatores para que as estruturas persistam. É perceptível que dentro do projeto existe um forte direcionamento a ensinar o que se sabe e aprender o que não se sabe. Sempre repassando os conhecimentos.

Todo mundo é professor de todo mundo e todo mundo é aluno de todo mundo. (E1).

Esta também é uma parte muito importante do projeto, pois, a pessoa portadora de transtorno mental se sente útil, pois, além de realizar uma atividade, também pode ensinar outras pessoas o que sabe.

6 Conclusões

A partir da análise da entrevista da coordenadora do projeto e da responsável pela costura no projeto e com a aproximação teórica de Certeau (2012) e Schatzki (2005; 2006) foi possível compreender gestão do Projeto Girassol a partir de suas práticas cotidianas.

Esse estudo mostra como pessoas comuns podem realizar atividades de gestão ao seu modo e realizarem atividades que permitem a organização funcionar adequadamente.

Além disso, a visualização das práticas realizadas por estes indivíduos a partir do estudo cotidiano, proposto por Certeau (2012), permitiu uma maior obtenção de dados para compreender as práticas pelas noções que Schatzki (1996; 2005; 2006) apresenta.

Outro fator que permitiu compreender a organização pelas práticas foi a verificação dos quatro fenômenos que prática abrange de acordo com Schatzki (2006), que são: o entendimento das ações que constituem a prática, as regras diretivas explícitas, a estruturação teleológico-afetiva, e o entendimento geral da natureza do trabalho, que foram observados nas ações das gestoras do Projeto Girassol.

Verifica-se a existência das atividades de gerenciamento financeiro, pelo controle das receitas e dos gastos; gerenciamento de produção, pela alocação de atividades para as pessoas; e, principalmente de gerenciamento de recursos humanos, pelo enfoque no bem-estar dos portadores de transtorno mental.

Outro ponto importante é referente à gestão estratégica, com os usos de filantropia, e ou, concessões com a comunidade, ou seja, a ação estratégica da organização realizada por estes gerentes que se consideram pessoas comuns, com esse gerenciamento ocorrendo de maneira natural e de forma satisfatória.

Ademais, verificou-se a utilização de táticas (Certeau; 2012) nas práticas cotidianas das gestoras. Uma das táticas encontradas foi a da utilização da horta comunitária como uma maneira de disseminar o Projeto Girassol pela comunidade, e conseqüentemente, com um maior conhecimento das pessoas da comunidade, os preconceitos contra o lugar, outrora considerado uma casa para ‘loucos’, foram diminuídos. Considera-se uma tática pelo fato da comunidade ter o poder de controle do espaço, e ainda assim, o Projeto Girassol conseguiu encontrar uma brecha na estrutura para possibilitar o reconhecimento de seus trabalhos.

Outra tática verificada foi a utilização de promoções para angariar fundos, de forma que, para sobreviverem sem recursos, são criadas estas maneiras de captar recursos a fim de perpetuar as atividades do projeto.

Talvez pela fragilidade do projeto, por este ser filantrópico e depender do auxílio e da caridade de muitas pessoas, não foi possível visualizar a utilização de estratégias (Certeau; 2012). Isso pode ser explicado pelo fato do projeto estar inserido no campo do dominante, e não ter, ainda, condições de impor o seu querer sobre o espaço.

Por fim, conclui-se que o gerenciamento pode ser realizado de maneira eficaz por pessoas ordinárias, que não tiveram estudos, mas que têm um conhecimento de vida que possibilita o gerenciamento de pequenos empreendimentos.

Ressalta-se que este artigo não tem a intenção de diminuir a importância dos estudos da academia, mas apenas trazer a discussão de que a compreensão das atividades destas pessoas ordinárias pode vir a encorpar a compreensão de gerenciamento não contemplada na literatura business.

Referências

Associação Maringaense de Saúde Mental. (2013). *Saúde mental: Cartilha para usuários e familiares*.

- Bahls, S. (2002). Aspectos clínicos da depressão em crianças e adolescentes. *Jornal de Pediatria*, 78 (5), 359-366.
- Borba, L. de O.; Schwartz, E.; Kantorski, L. P. (2008). A sobrecarga da família que convive com a realidade do transtorno mental. *ACTA*, São Paulo, 21 (4), 588-594.
- Cavalheri, S. C. (2010). Transformações do modelo assistencial em saúde mental e seu impacto na família. *Rev. Bras. Enferm.*, Brasília, 63 (1), 51-57.
- Certeau, M. de (2012). *A invenção do cotidiano* (1. Artes de fazer). Petrópolis: Vozes.
- Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Moreno, R. A.; Moreno, D. H.; Ratzke, R. (2005). Diagnóstico, tratamento e prevenção da mania e da hipomania no transtorno bipolar. *Rev. Psiqu. Clín.* 32 (1), 39-48.
- Projeto Girassol. (2016). Disponível em: <<http://projetogirassolmaringa.com.br/site/sobre/>>. Acesso em: 04 de agosto de 2016.
- Salum, G. A.; Blaya, C.; Manfro, G. G. (2009). Transtorno do pânico. *Ver. Psiquiatr.* RS, 31 (2), 86-94.
- Santos, L. L. da S.; Alcadipani, R. (2010) Por uma Epistemologia das Práticas Administrativas: a Contribuição de Theodore Schatzki. XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro.
- Schatzki, T. R. *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge University Press, 1996.
- Schatzki, T. R. The Sites of Organization. *Organization Studies*, v. 26, nº 3; p. 465–484, 2005.
- Schatzki, T. R. On Organizations as they Happen. *Organization Studies*, v. 27, nº 12; p. 1863–1873, 2006.
- Secretaria de Saúde do Paraná. (2016) Saúde Mental. Disponível em: <<http://www.saude.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2862>>. Acesso em: 04 de agosto de 2016.
- Silva, R. C. B. da. (2006). Esquizofrenia: uma revisão. *Psicologia USP*, São Paulo, 17 (4), 263-285.