

Formação e Intervenção Psicossociológica

Horizontes de um conceito e limites de uma prática

MÁRIO JORGE CEITIL (*)

«Sans référent théorique, on ne peut aboutir à aucune représentation cohérente, donc signifiante, de la réalité observée; de même, sans référent méthodologique, on ne peut pas structurer la relation entre le consultant et l'organisation et l'intervention devient contingente».

Michel Raimbault
Jean-Michel Saussois

O ponto de partida destas reflexões situa-se no domínio da teorização sobre as práticas de intervenção em psicossociologia. O próprio termo de intervenção tem vindo a ser utilizado na literatura especializada com alguma ambiguidade (Dubost, 1987), havendo a necessidade de o clarificar tanto do ponto de vista conceptual como no que diz respeito à sua potencialidade heurística, enquanto ordenador de práticas de intervenção. Procurando sobretudo uma definição clarificadora das diferentes práticas, defendo aqui a existência de uma linha de continuidade entre elas, orientada para a natureza dos objectos de mudança subjacentes e para a localização dos indivíduos nesse processo de mudança.

As diferentes localizações das práticas de intervenção relativamente a estes dois universos, delimitam o espaço da sua classificação.

A Formação enquanto prática orientada para um processo de mudança é, aqui, inte-

grada como tipo de intervenção, defendendo-se a necessidade de considerar, com rigor, a problemática metodológica associada às diversas práticas de formação.

1. OS TIPOS DE PRÁTICAS DE INTERVENÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA

O conceito de intervenção psicossociológica presta-se, com frequência, a algumas ambiguidades conceptuais, sendo por vezes utilizado sem uma cuidadosa análise dos referenciais teóricos e metodológicos que a suportam.

Na ausência destes, as práticas de intervenção podem resvalar para uma praxeologia sem uma representação coerente (Raimbault & Saussois, 1983), da realidade onde intervém, daí resultando opções metodológicas por vezes ofuscadas com a produção de efeitos visíveis imediatos, que possam satisfazer o sistema cliente, onde a intervenção toma lugar. Não se pretende, dizendo isto, assumir os referenciais teóricos como

(*) Psicólogo Social. Consultor de Recursos Humanos da CEGOC-TEA. Assistente no ISPA.

elementos «purificadores» das intervenções «todo-o-terreno», contaminados pela «epistemologia de acção», mas tão somente assumir que a crítica teórica é um elemento indispensável para prever a tendência do interventor a se tornar naquilo que Manuel Tavares da Silva (1983) designou por um «super-ego fomentador paranóico-genético».

O esforço de conceptualização de uma ideia ou de um «corpus» teórico é um elemento fundamental para o ordenamento de uma prática; correlativamente, a ausência de clarificação dos conceitos é igualmente responsável pela imprecisão das práticas.

Ao pretender abordar, nesta comunicação, a problemática da formação enquanto *prática psicossociológica*, o primeiro momento da minha reflexão é justamente tentar enquadrar o conceito de formação numa tipologia possível das práticas de intervenção em psicossociologia.

A revisão sobre a literatura variada neste domínio leva-nos a localizar duas linhas de clivagem entre Formação e Intervenção, orientadas em torno de duas dimensões fundamentais das práticas psicossociológicas:

- A natureza dos objectivos de transformação (ou mudança) veiculados nessas práticas
- A localização dos sujeitos da intervenção no seu contexto social

Mais adiante, caracterizaremos melhor estas duas dimensões.

Retenhamos, por agora, que é referido, que enquanto a formação veicula objectos exteriores aos indivíduos que são considerados fora do seu contexto profissional, a intervenção é um processo que parte do indivíduo e é especificamente orientada para o próprio processo de interacção social.

Esta demarcação nítida entre formação e intervenção aparece também em alguns momentos dos trabalhos de Manuel Tavares da Silva (1983), designadamente no que concerne à oposição entre o carácter directivo

da formação e o carácter não directivo da intervenção.

Segundo esta perspectiva, à formação compete directamente influenciar os sujeitos relativamente a matérias que configuram opções (de gestão, sobretudo) de mudança já formuladas previamente, enquanto que a intervenção é o *acto preparatório* das opções de mudança pressupostas nos actos formativos. Não se exclui, naturalmente, a possibilidade de utilizar práticas de formação como viabilizadoras de um projecto de intervenção. Mas, enquanto que na formação, os objectivos de mudança são enunciados como pré-requisitos básicos para que os actos formativos se tornem possíveis, na intervenção, contrariamente, os objectivos de mudança brotam directamente da relação dinâmica das forças psicossociais presentes nos dispositivos de intervenção.

Curiosamente, é no mesmo autor (M.T.S., 1983) que encontramos, todavia, um contributo fundamental para a ultrapassagem da oposição formação-intervenção.

Na sua sistemática da intervenção, referida como um «ordenamento das acções de intervenção», (M.T.S., 1983) apresenta-nos uma definição de intervenção suficientemente ampla para cobrir uma imensa diversidade de práticas.

Assim, para o autor, a intervenção é concebida como «qualquer interferência voluntária que pode afectar, global ou parcialmente, o outro ou outros seres humanos» (MTS, 1983).

Decorre desta definição que a caracterização das diferentes práticas de intervenção depende, sobretudo, dos *sistemas* que são afectados e do modo como essa «afecção» se produz.

A partir da leitura que faço da «sistemática de intervenção» em Manuel Tavares da Silva, considero poder caracterizar a intervenção como toda a prática ou conjunto de práticas que visam a transformação dos indivíduos numa determinada situação, recorrendo a métodos ou técnicas especificamente

psicológicos ou inspirados na psicologia. Este processo de transformação admite, como exigência metodológica, um espaço de interação social, onde um dos pólos assume o carácter de intencionalidade, manifesta ou oculta, em relação a determinados objectivos de transformação.

Neste contexto, a intervenção é, eminentemente, um *acto psicossocial*, pleno de sentido e enquadra-se num contexto sócio-institucional determinado.

Esta perspectiva permite identificar os dois elementos básicos a partir dos quais é sustentável um quadro unificador das diferentes práticas de intervenção:

- A natureza dos sistemas que são afectados na intervenção
- A localização dos indivíduos no contexto sócio-institucional

Assumindo que as práticas de intervenção visam a transformação dos indivíduos dentro de um determinado contexto social, poderei precisar, dizendo que essa transformação se exprime em *padrões de comportamento social* a que chamarei os *objectos de transformação ou de mudança*. São, então, estes objectos de transformação que se constituem como os sistemas que se destinam a ser afectados pelas intervenções.

O *objectivo da intervenção* será, assim, produzir uma transformação expressa ao nível dos padrões de comportamento social pertinentes no contexto sócio-institucional onde a intervenção se desenvolve.

Sendo o contexto sócio-profissional aquele que predominantemente ocupa a minha reflexão, poderei classificar os padrões de comportamento social, segundo o modo apresentado no quadro 1.

QUADRO 1

Padrões de Comportamento Social em Contexto Sócio-Profissional

<p>1 — <i>“Saber-Fazer” Técnico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos muito específicos • Adquiridos rapidamente • Apreendidos tardiamente no processo de desenvolvimento dos indivíduos. 	<p>3 — <i>Relações Profissionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competência interpessoal fortemente estruturada pelos sistemas de papéis e de estatutos que regulam as interações entre os diferentes actores da organização.
<p>2 — <i>Conhecimentos Profissionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos mais ou menos abstractos em desenvolvimento desde o início da actividade profissional. • Conhecimentos de um domínio profissional 	<p>4 — <i>Atitudes e Opiniões Profissionais</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de valores fundamentais, ultrapassando a esfera das actividades profissionais • Sistema de valores com propriedades estruturais relativamente estáveis e enraizadas na experiência pessoal.

Reunidos estes elementos, podemos finalmente enunciar, do seguinte modo, as duas dimensões caracterizadoras dos tipos de intervenção psicossociológica.

1. *Natureza dos objectos a transformar* (conhecimento, atitudes, normas, valores, técnicas)

Podem ser de dois tipos:

11. Exteriores ao sujeito
12. Elaborados com a participação do sujeito

2. *Localização dos indivíduos no contexto sócio-profissional*

21. Sujeitos individuais ou em grupo fora do seu contexto sócio-profissional
22. Sujeitos individuais ou em grupo considerados no seu contexto sócio-profissional

Cruzando as duas dimensões, encontramos quatro tipos de PRÁTICAS DE IN-

TERVENÇÃO ou PRÁTICAS PSICOSSOCIOLÓGICAS.

- * 1 — **FORMAÇÃO INTER** — Acto psicossociológico onde os objectos a transformar são exteriores aos indivíduos e veiculados fora do seu contexto profissional.
- * 2 — **FORMAÇÃO INTRA** — Acto psicossociológico em que os objectos são exteriores aos indivíduos, mas veiculados para grupos reais no quadro do seu contexto sócio-profissional.

* 3 — **INTERVENÇÃO PROPRIAMENTE DITA** — onde os objectos são elaborados pelos indivíduos ou grupos reais dentro do seu contexto organizacional.

* 4 — **ACONSELHAMENTO/TERAPIA** — Acto psicossociológico onde os objectos são elaborados pelos sujeitos, individualmente ou em grupo, fora do seu contexto sócio-profissional.

No Quadro 2 estão referidos os quatro tipos de práticas psicossociológicas.

QUADRO 2

Caracterização dos tipos de práticas Psicossociológicas

Natureza dos objectos a transformar	Objectos (RE) elaborados pelos indivíduos	4 — <i>Aconselhamento/Terapia</i> — Objectos elaborados pelos indivíduos fora do seu contexto sócio-profissional	3 — <i>“Intervenção”</i> — Objectos elaborados pelos indivíduos no interior do seu contexto sócio-profissional
	Objectos exteriores aos indivíduos	1 — <i>Formação Inter</i> — Objectos exteriores aos indivíduos e fora do seu contexto sócio-profissional	2 — <i>Formação Intra</i> — Objectos exteriores aos indivíduos, dentro do seu contexto sócio-profissional
		Sujeitos individuais e em grupo fora do seu contexto sócio-profissional	Indivíduos ou grupos “Reais” dentro do seu contexto sócio-profissional
Localização dos indivíduos no processo de transformação			

2. OS PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO E MUDANÇA

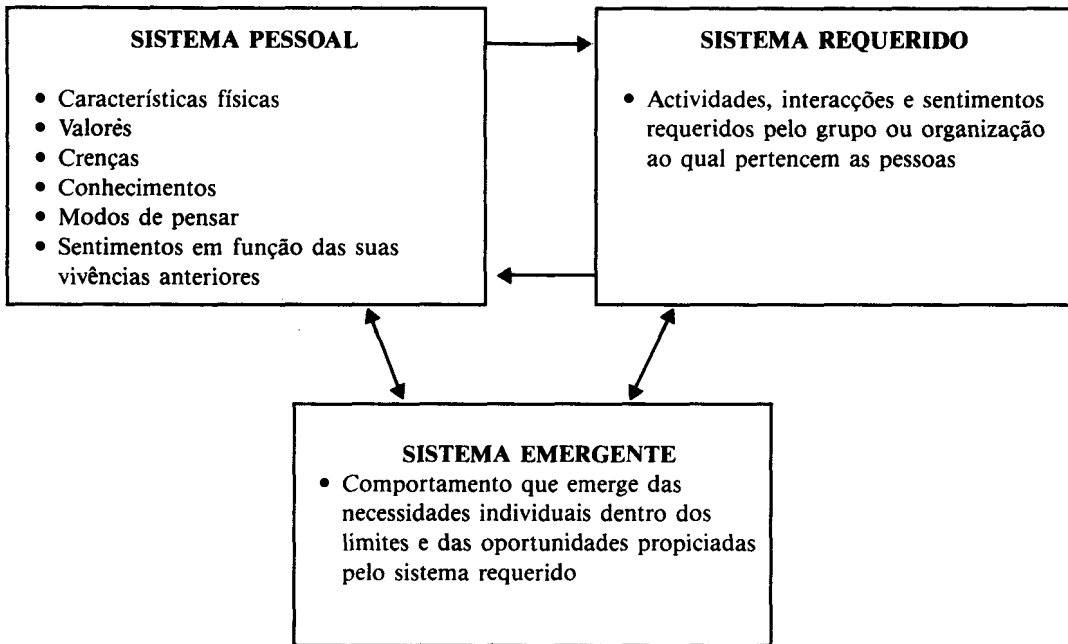
Qualquer acto de intervenção em psicossociologia visa o processo de transformação do comportamento organizacional. Para analisarmos os diferentes tipos de intervenção é indispensável identificar alguns aspectos

desse tipo de comportamento.

A partir do modelo multidimensional do comportamento humano de Athos & Coffey, poderemos conceber o indivíduo como sendo portador de um sistema pessoal, vivendo num ou mais sistemas requeridos e em um ou mais sistemas emergentes, como nos mostra o Quadro 3.

QUADRO 3

Modelo tridimensional do comportamento humano



A vivência nos 3 tipos de sistemas é, obviamente, bastante diferente.

A Psicologia Social e, mais especificamente, a Psicologia Organizacional tornaram claros os mecanismos psicossociológicos que conduzem à interiorização/identificação do indivíduo com os valores de organização onde se insere, assumindo aqui a organização um papel de relevo no processo de socialização do indivíduo.

Por outro lado, a delimitação do organizacional como objecto teórico específico torna possível assumir a existência de sistemas requeridos, cujas características decorrem de leis que lhes são específicas, não se confundindo, portanto, com o somatório das características dos elementos componentes. A Teoria Geral dos Sistemas, em particular, fornece uma contribuição decisiva para a compreensão deste processo.

Através de uma abordagem especificamente organizacional, podemos então encontrar os elementos caracterizadores dos diversos sistemas requeridos, onde o indiví-

duo se insere e, a partir deles, analisar os mecanismos de influência que exercem sobre o comportamento dos indivíduos.

Por outro lado, o indivíduo, considerado como sistema pessoal, não é uma realidade estática, ele próprio interagindo numa relação dinâmica como meio onde se insere. Nesta relação dinâmica, o espaço de interação entre o sistema pessoal e o sistema requerido é potenciador de uma nova realidade, instituída pelo momento mesmo do cruzamento ou de conflitualidade entre o sistema pessoal e o sistema requerido. Desta intersecção resulta o sistema emergente ou os vários sistemas emergentes, que poderia definir como as expressões fenomenológicas das vivências dos indivíduos nos diferentes contextos socializados. É esta fenomenologia que, em meu entender, configura o objecto teórico da Psicologia Social, em sentido amplo, e de Psicologia Organizacional, enquanto domínio teórico do estudo da fenomenologia do comportamento humano em contexto organizacional.

Ao referir anteriormente que um dos elementos caracterizadores das práticas de intervenção é a natureza dos sistemas que são afectados e ao localizar, nesta base, os quatro tipos fundamentais de intervenção psicossociológica, poderei agora analisar justamente a expressão dos diferentes tipos de intervenção, relativamente aos 3 sistemas de comportamento humano.

A intervenção psicossociológica visa a mudança, já o disse. Não sendo possível, nesta comunicação, deter-me alongadamente sobre o conceito de mudança, retenho, a partir de Raimbault e Saussois (1983) que, para uma pessoa ou para um grupo, a mudança

é «qualquer coisa imposta do exterior, que o obriga a modificar a sua maneira de trabalhar, de se comportar ou as suas representações sobre as suas relações com a organização» (Raimbault e Saussois, 1983).

Nesta acepção, a mudança tem justamente expressão relativamente aos objectos de transformação que anteriormente localizei.

Reunidos estes elementos, lançarei como hipótese que cada um dos tipos de intervenção assume, como seu objectivo imediato, a transformação de determinados padrões de comportamento, conforme é mostrado no Quadro 4.

QUADRO 4

Relações entre as práticas Psicossociológicas e os padrões de comportamento a transformar

<p>4 — <i>Aconselhamento/Terapia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • «Insight» de atitudes e valores profissionais • Auto-análise • Reconhecimento das fantasmas tizações associadas ao exercício dos papéis 	<p>3 — <i>Intervenção</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações profissionais • Reelaboração de novas estratégias de relacionamento
<p>1 — <i>Formação Inter</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Saberes técnicos • Aquisição de saberes novos • Auto-formação 	<p>2 — <i>Formação Intra</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos profissionais • Aprendizagem de atitudes requeridas

Resta-me, agora, para completar este quadro unificador das práticas de intervenção em psicossociologia, identificar a expressão das diferentes práticas, relativamente à sua potencialidade de transformação sobre os indivíduos.

Invocando o que anteriormente referi relativamente ao comportamento huma-

no, classificarei os objectivos de transformação visados pelas diferentes práticas em função da sua incidência sobre os três sistemas referidos.

Obtemos, assim, o seguinte quadro identificador das potencialidades de transformação nas diferentes práticas psicossociológicas (Quadro 5).

QUADRO 5

*Objectivos de transformação
nas práticas psicossociológicas*

Transformação
do sistema
emergente

Transformações ao nível do sistema pessoal	Forte	4 — Forte Transformação sistema individual e franca transformação sistema requerido	3 — Forte transformação sistema individual
	Fraca	1 — Fraca transformação sistema individual	2 — Fraca transformação do sistema individual e forte transformação do sistema requerido
		Fraca	Forte
Transformações ao nível do sistema requerido			

A delimitação dos objectos de transformação e a localização das suas expressões ao nível do comportamento dos indivíduos é um momento indispensável para o ordenamento das opções metodológicas a assumir. Assim, é obviamente falacioso localizar como objectivo de uma acção de intervenção, a alteração de um padrão de comportamento com expressão numa forte transformação do sistema requerido e realizar opções metodológicas que apenas poderão viabilizar pequenas transformações no sistema pessoal.

Por exemplo, não se pode modificar toda uma estrutura de comunicação existente numa organização apenas enviando um quadro superior a um Seminário inter de comunicação ou comportamento organizacional.

Na escolha dos modos-de-fazer a intervenção, um elemento fundamental é a delimitação dos «designs» de intervenção no tocante ao tempo necessário para que uma

determinada transformação se produza e ao grau de dificuldade subjacente.

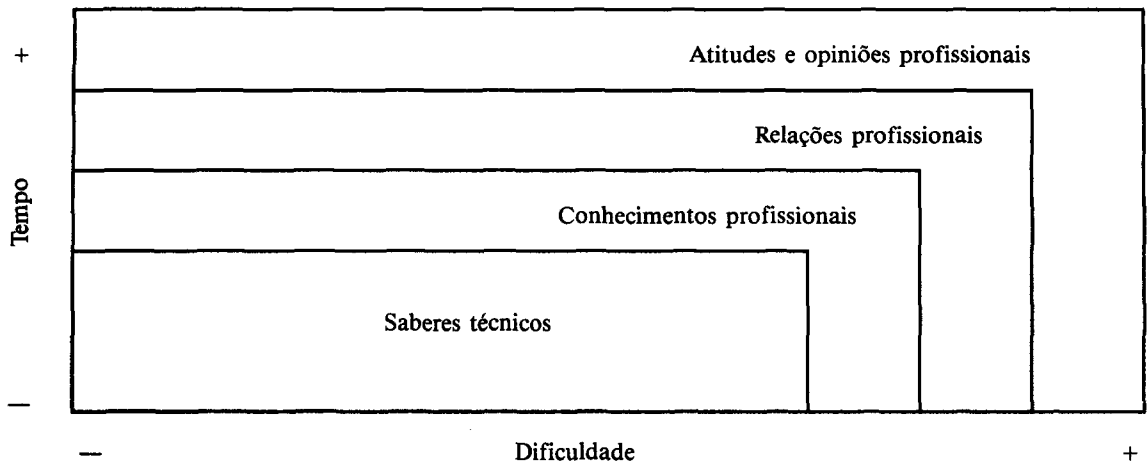
Nesta base, poderei apresentar como hipótese que os padrões de comportamento mais arcaicos e que apresentam propriedades estruturais mais estáveis são aqueles que exigirão mais tempo e que apresentam um maior grau de dificuldade de mudança. Inversamente, teremos maiores probabilidades de uma transformação a curto prazo para os padrões de comportamento adquiridos mais tardiamente no processo de desenvolvimento dos indivíduos.

O Quadro 6 apresenta-nos as relações entre o tempo e a dificuldade na transformação dos padrões de comportamento social.

Com base nestes referenciais, poderei agora caracterizar globalmente os quatro tipos fundamentais de intervenção. Decorrente desta caracterização, alguns aspectos metodológicos pertinentes na sua prática.

QUADRO 6

Relações entre o tempo e a dificuldade na transformação dos padrões de comportamentos profissionais



Tipo 1: Formação Inter

Caracterizam-se neste tipo, intervenções realizadas fora do contexto sócio-profissional dos sujeitos e onde os objectos de transformação são definidos previamente, sendo, portanto, exteriores aos mesmos. Nestas condições, a sua potencialidade de transformação é relativamente fraca tanto no que diz respeito ao sistema pessoal como ao sistema requerido.

É assim um tipo de intervenção destinado aos padrões de comportamento menos estáveis e mais superficiais nos indivíduos. Por essa razão, a formação inter é particularmente adequada para a aquisição de saberes novos, novas técnicas, actualização de conhecimentos, não exigindo, para tal, grandes alterações nas componentes estruturalmente mais estáveis do comportamento. No que diz respeito ao sistema emergente, a formação inter é particularmente adequada para a preparação do terreno de uma intervenção mais profunda, já que por via dela poderão ser fornecidos aos indivíduos instrumentos que lhe permitam um repensar dos papéis possíveis que poderão vir a desempenhar na Organização. Em contra

ponto, uma intervenção deste tipo corre o risco de se tornar inoperante seja porque o indivíduo não consegue repensar os seus papéis profissionais, perspectivando-os num horizonte estratégico, onde a sua acção potencial pode ser decisiva, seja porque a organização tende a não se envolver e a não se empenhar numa acção de intervenção localizada no tempo, pontual e, na maior parte dos casos, de expressão meramente individual.

Tipo 2: Formação Intra

Caracterizam-se neste tipo as intervenções realizadas no interior dos contextos sócio-profissionais dos indivíduos. Na maior parte dos casos, os objectos de transformação são exteriores aos indivíduos, sendo as intervenções negociadas entre o representante da organização-cliente e o interventor. A legitimidade da intervenção reside no facto de o representante da organização-cliente estar investido de poder organizacional suficiente para formular o pedido. Os objectivos de transformação, uma vez assumidos pelo representante do poder organi-

zacional, tornam-se, presumivelmente, pertença dos sujeitos da intervenção.

Neste tipo de intervenção, a acentuação é feita no sistema requerido. As intervenções intra, sendo realizadas com grupos homogêneos de uma mesma empresa, otimizam as potencialidades dos efeitos da dinâmica de grupo através de uma acção incitativa à mudança onde os objectos de transformação são predominantemente constituídos por atitudes e comportamentos requeridos.

O desenvolvimento da cumplicidade no grupo pode facilitar o processo de progressiva homogeneização, naturalmente potenciando uma boa integração no intra-grupo, feita na base dos valores fundamentais que terão estado subjacentes à negociação do objectivo de intervenção. Por esta razão, a potencialidade de mudança é relativamente forte neste tipo de intervenção, sobretudo numa acentuação do sistema requerido sobre o sistema pessoal.

As questões metodológicas são, neste tipo de intervenção, particularmente relevantes: uma metodologia de tipo incitativo (Lesne, 1977) facilita a produção dos mecanismos de vinculação afectiva, fazendo sobretudo apelo à vivência imediata do «elan» grupal. Esta vivência associada a objectivos de intervenção formulados a partir de uma forte acentuação do sistema requerido, pode conduzir a uma associação apriorística e acrítica, por parte das populações participantes nas acções, do estar-ali vivido como a imanação directa da moralidade organizacional, facilitando a aderência aos valores e às normas do sistema requerido por mecanismos manipulatórios.

Uma metodologia de tipo apropriativo (Lesne, 1977), parece, assim, ser aquela que, no contexto deste tipo de intervenção poderá potenciar a dinamização de um sistema emergente tendencialmente a apontar para as intervenções do tipo 3.

Tipo 3: Intervenção propriamente dita

Estão incluídas neste tipo de intervenções orientadas para uma reorientação dos meca-

nismos de relacionamento dos sujeitos com o espaço e as dinâmicas das organizações, mediatizada pela reflexão crítica e activa dos próprios sujeitos relativamente à significação dos modos de relacionamento reificados nas diversas manifestações do comportamento organizacional.

Neste tipo de intervenção, as pessoas e as estruturas estão presentes enquanto reflexão sobre os processos da sua intersecção.

Conforme é referido por Jean Claude Rouchy (1987), sempre que o termo de intervenção é referido, estamos em presença de uma acção que implica a evolução das pessoas e das estruturas. Neste contexto, refere ainda J. C. Rouchy que «elle sera conduite dans une perspective où le changement ne s'elabore pas seulement par un ajustement des personnes à des situations nouvelles, ou par un changement interne, mais aussi par leur agencement réciproque, dans leur complémentarité en rapport aux fonctions, aux finalités, du groupe et non plus seulement de celle des individus dans le groupe» (Rouchy, 1987).

Pelo atrás exposto, o domínio específico do tipo 3 de intervenção é o sistema emergente.

Tipo 4: Aconselhamento/Terapia

É o tipo de intervenções orientado especificamente para o sistema pessoal, onde os objectos de transformação se situam ao nível do «insight», das vivências pessoais, resultantes da interiorização dos valores e da fenomenologia das vivências dos papéis sociais.

Tendo a pessoa como centro e a sua auto-percepção como objectivo de acção, este tipo de intervenção assume o contexto como pano de fundo, onde, como as sombras chinesas, os contornos imprecisos delimitam apenas as fronteiras das fantasmatisações sociais projectadas pelos indivíduos.

CONCLUSÃO

Com esta tipologia de intervenção, apenas esboçado nesta comunicação, pretendo salientar os elementos diferenciadores das diferentes práticas de intervenção psicossociológica e as fronteiras no interior das quais as reflexões se revelam pertinentes. Por esta leitura, podemos inferir o carácter não universal e absoluto de qualquer das quatro práticas consideradas, mas, pelo contrário, a necessidade de as articular numa perspectiva metodológica integrada onde justamente as opções de construção dos dispositivos de intervenção sejam orientados pela definição

dos objectivos a atingir e da natureza dos objectos de transformação em presença.

Ao interventor compete a formulação de uma visão coerente e integrada do pedido de intervenção, estruturante de uma relação com o sistema-cliente demarcado das ambivalências do «quase-desejo» das «quase-mudanças», de qualquer das partes consideradas, individualmente, antes orientas para a clarificação tão precisa quanto possível das estratégias do conjunto dos interlocutores envolvidos e dos elementos de significação que brotam na sua intersecção, como elementos expressivos da fenomenologia psicossociológica.