

## Os formadores de adultos e a ideologia da mudança social

Guy Jobert<sup>1</sup>

O objectivo deste texto é mostrar que a formação de adultos mantém laços substanciais com a noção de intervenção e as práticas que ela inspira, historicamente constitutivos da sua identidade. Para argumentar este ponto de vista, adoptarei uma abordagem diacrónica, tentando assinalar os objectos de intervenção sucessivamente escolhidos pelos formadores de adultos.

Os laços, de certa maneira orgânicos, que ligam a formação de adultos à intervenção, ganham raízes no projecto e na ideologia da mudança. Desde o final dos anos 60 do século passado, os formadores perceberam-se e autodesignaram-se como “agentes de mudança”: de mudança das pessoas, dos grupos, das instituições, das organizações e da sociedade. Considerar a formação como uma modalidade particular de intervenção social, visando a mudança, coloca questões a vários níveis: por um lado, ao nível das *finalidades*, dos objectivos, dos estados finais pretendidos; por outro lado, ao nível das *modalidades de acção*, dos objectos para os quais é dirigida a intervenção, das “portas de entrada”, para falar como Lewin, ou das alavancas pertinentes de mudança, como referem os gestores. É, a este segundo plano, o dos objectos de intervenção, que se situará o meu discurso. Notaremos primeiro que, desde o final dos anos 60 do século passado, as práticas de intervenção nas organizações inscreviam-se numa perspectiva que poderíamos qualificar de reformista, em contradição com um modelo revolucionário, particularmente forte, nessa época. Esta orientação era tanto mais acentuada, quanto é certo que os intervenientes, nomeadamente os psicossociólogos, se apoiavam em concepções e métodos, vindos essencialmente, dos Estados Unidos, da sociologia, da gestão ou da psicologia social ou diferencial.

A uma atitude radical de pôr em causa as estruturas e as instituições da sociedade, se necessário pelo confronto violento, os intervenientes preconizavam mudanças,

---

<sup>1</sup> Professor do Conservatoire National des Arts et Métiers (Paris) e da Universidade de Genève. Director da Revista *Éducation Permanente*.

a nível micro ou médio, progressivas, limitadas e consensuais, que consistiam em fazer produzir e circular a palavra entre os actores, em trabalhar sobre as suas representações e seus modos de relação. Esta operação pode hoje parecer ultrapassada; na época, porém, ela era central e alimentava debates, muitas vezes vivos, entre defensores da via revolucionária e os reformistas. Os primeiros suspeitavam que os segundos contribuíam para a consolidação dos laços de dominação económicos e culturais, tornando-os simplesmente mais suportáveis ou aumentando a capacidade dos indivíduos para os suportar, sem procurar subvertê-los. Esta oposição revolução/reforma, que durante muito tempo estruturava os debates e as práticas de intervenção social, coloca duas questões: por um lado, o facto de que os métodos de intervenção nunca são totalmente dissociáveis das finalidades pretendidas, quer dizer, de uma visão moral do bem comum; por outro lado, o facto de que a intervenção assenta, necessariamente, em teorias ou ideologias do funcionamento social, ou seja, em concepções que foram formadas, quanto à maneira como os sujeitos, os grupos, as colectividades, as sociedades funcionam e evoluem. Numa visão mais alargada, qualquer tentativa de intervenção se baseia em fundamentos políticos, morais e conceptuais, mesmo e talvez sobretudo, quando estes não são explicitados.

Nas suas tentativas reformistas, os formadores orientaram, sucessivamente, os seus esforços e reflexões para objectos diferentes, ou mais exactamente, diversificaram, de maneira progressiva, os seus objectos de intervenção. Farei a distinção, sabendo que este procedimento é demasiado taxativo, entre três “entradas” de acção interveniente dos formadores: pelas pessoas, pelas estruturas e por fim pelo trabalho.

### **Intervir sobre as pessoas: formação ou desenvolvimento**

O formador partilha com o professor o facto de que ele tem, diante de si, indivíduos singulares que são a sede de um desejo, ou de uma ausência de desejo, de aprender e evoluir. O que os diferencia, para o dizer, brevemente, é a parte relativa num e no outro, da aprendizagem e do desenvolvimento. O formador não tem como único objectivo que os seus interlocutores saibam mais coisas, mas que ajam, de forma diferente, quer dizer, que eles façam de outra maneira o que já fazem, e assim modifiquem a sua relação à acção, aos objectos, ao contexto e ao sentido da sua acção. O que historicamente vai diferenciar a figura do formador da de professor de adultos é a consciencialização, não somente de um sujeito cognitivo, de um sujeito epistémico, mas também de um sujeito imerso na acção e implicado em todas as dimensões da sua pessoa: emocionais, imaginárias, sociais, simbó-

licas. Neste contexto, duas coisas importam ao formador: de um lado, o que os adultos fazem, pelo pensamento, do que eles fizeram, pela prática, qualquer que ela seja; por outro lado, a utilização prática que, no futuro, poderão fazer do que adquiriram e transformaram neles mesmos. Muito marcados pela psicossociologia, pela psicoterapia e pela corrente de análise institucional, os formadores que emergiram, a partir dos meados da década de 60 do século passado, pensam que a mudança social deve apoiar-se nas transformações da relação individual vivida, face à autoridade, à autonomia, nas capacidades de auto-regulação, no aumento do seu espaço de liberdade, em relação às determinações psíquicas e sociais. Os teóricos da educação de massas mais politizados não raciocinam de outra maneira. A “pedagogia de libertação”, na qual se podem filiar autores como Paulo Freire, Ivan Illich ou mesmo Augusto Boal, visa a “conscientização” dos indivíduos, no sentido de tomada de consciência por cada um do que o aliena, sem ele saber, limitando a sua liberdade de acção sobre ele mesmo e o mundo objectivo. Alienação sem saída possível, enquanto os processos de reprodução em acção na estrutura social ou psíquica permanecem inacessíveis à consciência e à análise dos que a eles estão submetidos. É esta opacidade dos processos de opressão que justifica a necessidade de intervenção de terceiros, entre o sujeito e o seu modo de vida. No mundo social, procura-se aligeirar o peso das determinações produzidas pelo grupo de pertinência, pelas relações de dominação económica e/ou simbólica; no mundo subjectivo, procura-se “desapertar o torno” das determinações intra-psíquicas, da repetição inconsciente de cenários construídos pelas histórias singulares. Em todos os casos, o formador procura o aumento da autonomia das pessoas, da sua capacidade de intervenção como agentes no decurso da história social ou da sua história pessoal. É certo que existem nos formadores das décadas de 60 e 70 do século passado correntes centradas na evolução das pessoas, fortemente marcadas pela psicoterapia de inspiração rogeriana, ou pelas teorias norte-americanas do desenvolvimento pessoal, como existem professores centrados sobre a difusão de conteúdos disciplinares ou profissionais. Outros, mais numerosos, agem sobre as pessoas, mas inscrevem, deliberadamente, a sua acção numa perspectiva mais ampla de transformação social. Esquece-se, demasiadas vezes, que um autor como Kurt Lewin, que conhecera o aparecimento e evolução do nazismo na Europa, conduzia os seus trabalhos sobre a dinâmica de grupos com preocupações políticas explícitas, com o objectivo de contribuir para o surgimento de organizações e de uma sociedade mais democráticas e justas.

Apercebemo-nos da contradição, ou pelo menos da tensão, que consiste em querer transformar o social, através de uma influência exercida sobre os indivíduos.

Esta tensão entre o nível individual e o nível social, entre a cena psíquica individual e as relações de força sociais, entre as determinações endógenas e exógenas, entre o que relevaria da disciplina psicológica e o que relevaria do sociológico, está no coração da epistemologia das ciências sociais. Ela está, igualmente, presente no coração das práticas interventivas das organizações. Do mesmo modo que o investigador pode fazer economia desta tensão e decidir construir o seu objecto por redução do seu ponto de vista – ser decididamente sociólogo ou psicólogo – assim também aquele que age, não somente para conhecer, mas também para transformar o seu objecto, vai ter de tentar “conservar unidas” as duas dimensões do psíquico e do social, às quais adicionarei, para ser completo, a presença de instrumentos materiais ou imateriais.

Para poder pensar a passagem do nível das pessoas à das estruturas, e justificar os seus métodos de acção, os formadores dos anos 1960-1980 recorreram a uma nova noção no domínio – a de “massa crítica”. Nesta perspectiva, os efeitos sociais esperados, a transformação das estruturas (a organização, as relações de poder, as normas sociais, os valores, etc.) vão resultar de uma soma de transformações individuais. É o esquema durkheimiano que é retomado, mas, de certa maneira, invertido. Se as estruturas sociais devem a sua consistência e estabilidade ao facto de que elas são interiorizadas pelos indivíduos, inversamente, a acção sobre as consciências de um grande número de pessoas deve poder provocar a mudança das referidas estruturas. É assim que, durante este período, a engenharia da formação dá grande relevo aos dispositivos baseados sobre um princípio de desmultiplicação geométrica, onde cada indivíduo formado é, por seu lado, portador de uma mensagem a transmitir aos outros. As limitações deste modelo militante são múltiplas, das quais a principal é a de pretender reduzir a natureza do social ao quantitativo. No plano da eficácia, o balanço é globalmente pouco comprovativo e, no entanto, contrastado. Este tipo de intervenção “socio-educativa”, segundo a fórmula de Alain Meignant, produziu, não somente efeitos estritamente formativos, mas igualmente efeitos culturais difusos mais duradouros, como um autor como Renaud Sainsaulieu evidenciou. A título de exemplo, podemos evocar o impacto cultural das formações em ciências sociais implementadas, nessa altura, no seio de algumas grandes empresas públicas. Numa outra escala, é certo que as campanhas de “conscientização” no Nordeste brasileiro, modelo limite da intervenção social pela acção formativa, produziram efeitos sobre as representações dos camponeses pobres e sobre a sua mobilização. Pelo contrário, é difícil de evidenciar, nas organizações, os efeitos estruturais importantes e duradouros, atribuíveis à simples difusão em larga escala da formação. Rapidamente, o modelo de mudança

pela intervenção formativa foi substituído pelo modelo de intervenção que tinha directamente em conta as estruturas da organização.

### **Intervir sobre as estruturas**

É a partir da constatação da escassez dos efeitos verificados da formação dos indivíduos sobre os funcionamentos sociais que os formadores vão acentuar a dimensão interventiva da sua acção. Eles vão utilizar, no seio das empresas, dispositivos mais ou menos sofisticados de diagnóstico, de circulação da informação e da palavra, de confrontação das representações, de preparação ou de tomada de decisão, visando, explicitamente, efeitos directos sobre o nível das estruturas, das organizações e das regras. Recusando, por vezes, responder em termos de formação aos pedidos formulados em termos de formação. A expressão “formador-interveniente” ou “formador-consultor” aparece, então, e, em consequência disso, a profissionalidade dos formadores encontra-se fortemente transformada. Às suas referências teóricas e práticas, provindas da terapia individual (Rogers) ou da psicossociologia dos grupos restritos (Lewin, Moreno, Pagès), vão juntar a sociologia norte-americana das organizações, aclimatada ao contexto europeu por Crozier e Friedberg e, mais tarde, por Sainsaulieu e, em certa medida, por Touraine e a corrente da intervenção institucional (Lapassade, Loureau, Hess). A dupla indivíduo-estrutura fica no centro da problemática, mas as causalidades são invertidas. Fazem-se apostas de que, se as pessoas são mantidas nas estruturas, nas organizações, nos universos de regras mais respeitosos das pessoas e mais democráticos, elas viverão melhor, serão mais eficazes e se conduzirão numa forma mais equitativa. Nesta perspectiva, se os comportamentos são respostas às exigências contextuais, mudanças de comportamento são esperadas das mudanças das estruturas.

É, bem entendido, impossível avaliar os efeitos das inumeráveis e tão diversas formas de intervenção, que tomam o sistema e não o actor como objecto. É pouco contestável que os resultados tangíveis, mas frequentemente pouco duradouros, foram obtidos, a frio, em instituições em crise, bloqueadas, incapazes de se adaptar, ameaçadas na sua existência e produzindo efeitos deletérios sobre os seus membros. Penso em empresas de produção, mas, mais particularmente, no sector da saúde ou no social, grandes consumidores de intervenções externas. O mesmo acontece no acompanhamento das mudanças internas exigidas pelas mudanças da contingência: tecnológicas, comerciais ou regulamentares. A intervenção propõe estimular as capacidades de invenção colectiva, facilitar as regulações entre entidades internas, favorecer a expressão e fazer circular a palavra. Ela produz saber sobre os funcionamentos sociais, as interacções, o exercício do poder, e coloca esse

saber à disposição dos actores da organização. Numerosos formadores de adultos, levados pela procura de especialização ou de formação – quer dizer, nos dois casos, de colocar à disposição os saberes pré-existentes, já constituídos – propõem respostas que invertem a relação do saber. Eles convidam os clientes a produzirem, com a sua colaboração, o seu próprio saber, a apropriar-se dele para pensar e agir, de forma diferente, e a imaginar alternativas. Notar-se-á que, nesta perspectiva, a noção tradicional mas discutível de “necessidade” de formação perde o seu sentido e que os problemas a tratar não são nunca, enquanto tais, de natureza educativa.

Este modelo de intervenção apoiado na sociologia das organizações e, em particular, na análise estratégica, foi dominante, num período, durante o qual o modelo psicossociológico teve uma fraca aceitação, globalmente, desde o fim dos anos 1970 a meados dos anos de 1990. Infelizmente, a aplicação muitas vezes mecânica de grelhas de análise estratégica tendeu a reificar os funcionamentos sociais. Não encontramos mais sujeitos mas sim actores, não mais relação de dominação, relação de força e de luta de classes, mas a gestão de zonas de incerteza entre actores igualmente detentores de poder, não mais situações de trabalho mas sistemas de acção concretos e de sociogramas, etc. Para não falar nas utilizações abusivas com diferentes tipologias propostas por Renaud Sainsaulieu.

De um modo mais geral, pode-se dizer que um e outro modelo – entrada pelos sujeitos, entrada pelas estruturas – não realizaram verdadeiramente o seu programa, que era de tentar “conservar os dois extremos” e agir sobre cada cena: a da economia psíquica individual e suas determinações internas e a das relações de força socioeconómicas e as determinações externas. Entrando na complexidade dos assuntos humanos por um ou outro plano, cada abordagem tem dificuldade em atingir o outro plano, apesar dos esforços desenvolvidos por cada disciplina para integrar os componentes da outra: por um lado, mais “sujeito” na Sociologia, com a renovação da abordagem etnográfica (Touraine, o último Bourdieu, Lahire, Kaufman, Dubet); por outro, mais social na psicologia, com o sucesso de autores como Bakhtine, Vygotski, ou ainda Bruner e agora Bandura. Notaremos, no mesmo sentido, a aparição de uma “sociologia clínica” e a afirmação pelos psicólogos do desenvolvimento de “que não há psicologia senão social”, como diz Jean-Paul Bronckart.

Face a estas dificuldades conceptuais e práticas, relevar-se-á que as duas correntes têm em comum fazerem pouco caso do próprio objecto da presença de homens e mulheres nas organizações que elas estudam e/ou nas quais elas intervêm. Os “agentes” são “sujeitos” para uns ou “actores” para outros, mas não “actantes”. Dito de outra forma, a grande ausente dos modelos psicossociológicos e sociológi-

cos de intervenção é, finalmente, a acção, mais particularmente, esta modalidade específica do agir humano que é o trabalho.

Durante séculos, a tradição filosófica interessou-se por um sujeito epistémico, cognoscente, e não por um sujeito agente; a psicossociologia clínica, como a intervenção sociológica tourainiana, preocupou-se com as relações e as representações, com a evolução das pessoas no seio dos grupos, sem integrar a dimensão do fazer em situação real do trabalho, por vezes, mesmo, colocando, conscientemente, pessoas à distância física e cultural dos seus meios naturais; pela sua parte, a sociologia das organizações ignora, largamente, não só o trabalho, mas também os produtos do trabalho e os objectos técnicos materiais ou imateriais necessários à produção, dando por vezes, a impressão de que a actividade dos trabalhadores, no seio das empresas, consistiria em tentar alargar zonas de incerteza, ou em gerir um espaço inscrito nas relações, na cultura e nas estruturas. É assim que, de maneira provocante, mas bastante justa, um autor como Bruno Latour pôde denunciar uma “sociologia sem objecto”, quer dizer, uma relação ao mundo sem os outros, ou interações humanas na ausência do mundo objectivo. O mundo objectivo designa, aqui, quer o contexto estruturante da acção, quer aquilo sobre o qual se exerce a acção transformadora.

### **A entrada pelo trabalho**

Gostaria de avançar a ideia segundo a qual a entrada pelo trabalho permite à intervenção aderir estritamente aos seus pressupostos teóricos (a sua ancoragem clínica, a sua preocupação de manter unidos o físico, o psíquico e o social), e aos seus objectivos de transformação das pessoas e das situações. Entendamo-nos sobre o sentido da palavra trabalho: trata-se da noção elaborada pelas disciplinas que a tomaram por objecto, no cruzamento da ergonomia, de uma psicologia clínica do trabalho, da psicodinâmica do trabalho e da antropologia geral. Para estas abordagens, o trabalho apresenta um certo número de características, que me parecem fazer dele, no plano heurístico e no plano prático, um objecto interessante, na medida em que permite, não responder a todas as questões fundamentais da intervenção, mas, pelo menos, de as colocar de uma outra forma. Para argumentar esta proposição, relevarei alguns traços que definem o trabalho para os colocar em relação com as exigências e os objectivos da intervenção clínica.

1. O primeiro desses traços está ligado ao *duplo estatuto do trabalho*, como acção de transformação do mundo objectivo, do mundo exterior (aquele do real dos objectos) e como acção produtora da pessoa, no mundo subjectivo da construção contínua de

si - duas dimensões que estão estreitamente articuladas, de alguma maneira, metabolizadas pelo social. Nesta confrontação singular com a resistência do mundo, o social está por todo o lado, desde a natureza social da tecnologia até aos processos antropológicos de reconhecimento do outro e pelo outro. O que é importante de realçar, para o nosso propósito, é que esta dualidade não provém, simplesmente, de uma dupla leitura disciplinar, de um duplo olhar que construiria um objecto misto - um sociotécnico e outro psicossocial - mas que ela constitui a essência mesma do ser humano. Por um lado, a relação ao mundo objectivo é mediatizada pelo social; por outro lado, as interações humanas são mediatizadas pelos objectos do mundo. A dualidade não é mais uma meta, teórica e prática, uma tentativa para integrar as duas dimensões: é uma dimensão constitutiva do objecto, a ter em conta em todas as suas consequências conceptuais e pragmáticas. Notar-se-á, de passagem, que, se os conceitos que permitem a transição sem abusos do psíquico ao social (e vice-versa) são raros, nós dispomos, do lado do trabalho, de noções tais como a sublimação, o endereçamento ou o reconhecimento, que permitem manter juntas estas dimensões.

2. Como categoria particular do agir humano, o trabalho é portador de uma *intencionalidade*. Esta característica que define, minimamente, a acção humana, autoriza a investigação das finalidades, dos fins, dos objectivos prosseguidos pelos grupos ou pessoas envolvidos na intervenção, bem como do seu motor interno e externo. Em segundo plano, é a questão das posições sociais e das relações de poder que se coloca, necessariamente, a qual está no centro de toda a intervenção nas organizações.

3. Porque ela é não somente intenção, mas igualmente execução, a acção está *situada*. A situação constitui mais que o quadro passivo da acção: ela determina-a, forma-a; neste aspecto, ela é também objecto de intervenção. Esta atinge, então, não mais apenas e directamente os actores, as suas relações e seus actos, mas as dimensões actuantes do contexto. A organização, a instituição, a contingência (outra forma de designar a situação) são dimensões que a intervenção deve ter em conta para compreender o sentido e a função das condutas no trabalho.

4. Finalizado e situado, o trabalho é uma actividade *normalizada*. A questão das regras é central para compreender o que se passa num preciso local e para intervir sobre o que se passa. As regras da acção, cuja transformação constitui uma das finalidades de toda a intervenção, são tanto as que se impõem do exterior e preexistem à acção, como as que os agentes elaboram no decurso da acção, através de uma actividade deliberativa sobre as dimensões técnicas da acção, assim como

sobre as suas dimensões éticas. São, igualmente, aquelas a construir, por ocasião de uma prática colectiva propriamente política, que supõe produção e circulação da palavra, abertura de espaços públicos de confrontação e de decisão. Coisas essas que se situam todas no centro das práticas de intervenção.

5. Uma das consequências do carácter situado da acção é o seu *localismo*. Em matéria de diagnóstico, este traço impõe metodologias micro com o que isso permite de globalismo, finura e os limites de uma visão estreita. Sob variados ângulos, as análises do trabalho entram na categoria das abordagens clínicas: elas esforçam-se por tomar em conta a singularidade das respostas trazidas pelos agentes às situações mais variadas; tentam dar conta do ponto de vista dos operadores; aplicam-se a dar conta da função dos seus actos e do sentido que lhe imprimem, e a procurar com eles os meios de controlar de novo, mesmo que modestamente, a sua vida no trabalho. A intervenção sobre as situações de trabalho é, por natureza, reformista, local e incarnada. Nisso é, sem dúvida, realista e adaptada à época. Mas, para retomar a bela fórmula de Michael Balint, as “mudanças limitadas” podem ser “consideráveis”.

No plano epistémico, este carácter situado da intervenção coloca a questão dos saberes produzidos na, por e para a intervenção. A intervenção produz saberes sobre o real da vida das pessoas, e fá-los circular para que venham a ser instrumentos de desenvolvimento; a intervenção produz saberes sobre os funcionamentos sociais e as formas de os influenciar, ou seja, saberes sobre ela mesma, sobre os seus conceitos e métodos; enfim, a intervenção produz saberes sobre os outros saberes, coloca-os em questão, interroga a sua validade, pertinência e eficácia. O que liga estes diferentes saberes é que eles são todos ancorados na vida, na sua diversidade, na sua singularidade, na sua irregularidade, é que eles são produzidos o mais perto possível da fonte da vida, o que não implica qualquer renúncia à exigência científica que consiste em avançar proposições de âmbito geral. Esta tensão entre o singular e o geral constitui, sem nenhuma dúvida, uma característica maior deste modo de produção de saberes. O mesmo se passa com a sua transmissão, que exige igualmente que a sua produção se inscreva numa interacção viva dos que têm de transmitir, dos que têm de receber e o mundo do qual se trata de compreender qualquer coisa.

Este panorama, a um tempo diacrónico e sincrónico, dos objectos possíveis de intervenção não implica qualquer hierarquia de valor ou interesse. Nem dimensão prescritiva sobre o que seria o “bom objecto” de intervenção. Algumas modalidades de intervenção constituem tipos de modelos puros, que se caracterizam pela

tomada em conta exclusiva deste ou daquele objecto, que se torna, então, a um tempo, o ponto de entrada na intervenção e objecto a transformar. Assim se passa com certas práticas de formação centradas no desenvolvimento das pessoas ou comportamentos face-a-face (*coaching*). Ou, em contraposição, com certas intervenções ergonómicas, estreitamente limitadas à concepção de objectos técnicos. A maioria das práticas constituem um misto entre as duas primeiras abordagens atrás descritas. Mais raras são aquelas que tentam integrar a dimensão do trabalho, sem renunciar a ter em conta as dimensões sociológicas e as dimensões subjectivas e intersubjectivas.

### **Résumé**

Le propos de ce texte est de montrer que la formation des adultes entretient des liens substantiels avec la notion d'intervention et les pratiques qu'elle inspire, historiquement constitutifs de son identité. Pour argumenter ce point de vue, j'adopterai une approche diachronique, en tentant de repérer les objets d'intervention successivement choisis par les formateurs d'adultes.

### **Abstract**

The purpose of this article is to show that adult education is substantially tied with the concept of intervention and the practices it inspires, which are historical constituents of its identity. To argue this point of view, we use a diachronic approach, trying to identify the objects of intervention that are successfully chosen by the trainers of adults.