

## **Profissão: Desenvolvimento** *A arte e o ofício de ajudar o mundo a mudar*

### **Intervir em Processos de Desenvolvimento** *Algumas Notas por Rogério Silva<sup>1</sup>*

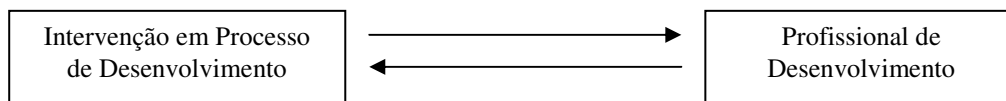
Quero compartilhar neste ensaio um conjunto de memórias e pensamentos em torno da intervenção em processos de desenvolvimento. Valho-me da liberdade de forma deste documento, assim como de sua circulação restrita, para fugir de normas acadêmicas e produzir um texto que espelhe questões com as quais tenho convivido em meus anos de trabalho no Instituto Fonte.

Em busca de organizar meu pensamento e esta produção, escolhi compor este ensaio de três partes complementares: uma primeira parte, voltada a abordar um recorte do conceito *Profissional de Desenvolvimento*, com o qual temos trabalhado no Programa. Uma segunda parte, voltada ao que denomino aqui *Movimento Arquetípico de Intervenção*, cujas bases se localizam na produção do CDRA<sup>2</sup>. Por fim, na terceira e última parte procuro enunciar um conjunto de *Premissas* que embasam as intervenções do Instituto Fonte.

\*\*\*

#### **Da Primeira Parte** **O Profissional de Desenvolvimento**

Algumas características podem ser tomadas como fundantes de um discurso que sustenta o conceito *Profissional de Desenvolvimento*. Antes deles, contudo, é importante compreender a relação dinâmica entre a intervenção em processos de desenvolvimento e os Profissionais, conforme ilustra a Figura 01 a seguir.



Nesta relação, interessa perceber a existência de um movimento que tanto coloca o Profissional a serviço do processo, dele demandando certa competência, quanto anuncia a possibilidade de que é o Profissional que funda a intervenção nos processos com os quais interage. Longe de uma visão maniqueísta, esta representação sustenta a possibilidade que há dois conjuntos de forças agindo no Profissional e a partir do Profissional.

---

<sup>1</sup> Diretor Executivo do Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social. Este ensaio contou também com a generosa revisão dialogada de Sebastião Guerra e Alexandre Botelho (Merrem), companheiros.

<sup>2</sup> Community Development Resources Association – [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za).

Ele é sujeito e é sujeitoado. Ele faz e recebe. Ele influencia e sofre influência. Não há qualquer neutralidade possível, não há posição externa, não há terceiro vértice. Não há ausência, afastamento e distância. Toda presença se constitui intervenção. Toda presença coloca o Profissional sob intervenção. Em razão desta implicação, toda intervenção é um ato político, tem conseqüências políticas.

Tendo em vista este ponto de partida, a primeira característica define que nos processos nos quais se intervém e nos quais se reivindica a posição de Profissional de Desenvolvimento, existe responsabilidade objetiva do profissional pela direção que a intervenção irá tomar. Ocupar este lugar significa ocupar um papel ativo em relação ao processo, compreendendo que não há processo sem implicação, e vice-versa.

A segunda característica diz respeito ao fato de que cada vez que se reivindica a posição de Profissional de Desenvolvimento, devemos nos lançar no difícil exercício de garantir que a intervenção em curso esteja à altura dos desejos do Profissional. É preciso então reconhecer o desejo, processá-lo e então compreender que toda ação do Profissional estará invariavelmente pautada pelo seu desejo.

A que desejo estou me referindo? Falando de forma genérica e profunda ao mesmo tempo, o desejo do Profissional é o desejo de que haja desenvolvimento, de que as organizações nas quais intervimos movimentem-se de forma cada vez mais plena em relação ao seu futuro e seu potencial de realização. Não basta haver o trabalho. Não basta haver o cenário. Não basta haver oportunidade e remuneração. É preciso haver desenvolvimento.

Neste sentido é imperativo compreender que não estamos falando aqui de qualquer intervenção; neste texto este não é um conceito genérico. Para que haja experiência de intervenção, é necessário que cada organização consiga transformar seus “estragos” e “erros”, “paralisias” e “crises”, em aprendizagem e em movimento. E ainda, é preciso que cada organização seja capaz de inscrever-se em sua queixa. Em outras palavras, que se realize o ato de *passagem* no qual a organização compreende que suas queixas têm a ver consigo, que são sua produção e sua colheita.

A terceira característica diz respeito à necessidade de que se crie um questionamento permanente a respeito da identidade do Profissional de Desenvolvimento. Em cada situação é preciso saber que lugar se ocupa nas relações em que se está intervindo. Falando de outra maneira, é preciso admitir que é o outro que empresta ao Profissional sua posição, sua *autoridade*; o reconhecimento é exógeno. E este é um empréstimo transitório e relacionado ao sentido e à qualidade da intervenção em curso.

Em alguma medida, a identidade do Profissional é provisória e tende a estar fragilizada no campo social. Este fenômeno se explica sobretudo pelo fato de que se trabalha com questões intangíveis, se trabalha nos bastidores, se trabalha no contra-fluxos dos modismos metodológicos e, finalmente, porque não se está *a priori* no governo ou na oposição, contra ou a favor. Este provavelmente o mais desafiador e profundo valor ético deste trabalho.

\*\*\*

## Da Segunda Parte

### O Arquétipo da Intervenção em Processos de Desenvolvimento

Dados os contornos fundamentais da relação Profissional x Intervenção, é preciso caminhar na direção daquilo que temos compreendido como um movimento arquetípico de intervenção em processos de desenvolvimento. O que se apresenta aqui está inspirado em releituras das publicações do CDRA, cuja influência no trabalho do Instituto Fonte, sobretudo em razão do longo convívio com Allan Kaplan<sup>3</sup>, é bastante significativa.

Mas, antes de enveredar pelo caminho do arquétipo, devo alertar para uma armadilha e um paradoxo que nos acompanha nesta leitura. Por definição, um arquétipo pode ser compreendido como modelo ou padrão (de operação, pensamento ou comportamento) que se reproduz em diversas situações. Um arquétipo costuma representar um ponto no qual as coisas se igualam em sua essência, reproduzindo a mesma maneira de ser.

Ao mesmo tempo, sustento aqui que cada experiência de desenvolvimento é singular. E por isso sustento também que cada intervenção é artesanal, é desenhada de forma responsiva a esta singularidade, sendo uma maneira original de lidar com um problema particular. Então, como lidar com esta aparente polaridade entre o singular e o arquetípico? Que tensões isso trará ao processo de trabalho e ao Profissional? Que conseqüências esta polaridade traz para as intervenções?

São questões a sustentar. E porque não se tratará delas neste texto, o conselho é que se procure ter consciência da polaridade, conhecê-la na intervenção a fim de não se aprisionar em padrões invisíveis. É o ato de consciência na intervenção que permitirá agir de forma responsável, comedida e conseqüente. Do contrário, preso a princípios invisíveis, agir-se-á a partir de uma falsa sensação de liberdade conferida pelas técnicas de trabalho. Neste caso em particular, liberdade é igual a irresponsabilidade e desvinculação.

Curiosa e profundamente, a leitura simultânea de um arquétipo e de uma singularidade permite agir com o que aqui denomino um cuidado fundamentalmente humano. O cuidado de quem tem algo a perder, de quem sabe que o outro tem algo a perder. Só há sensação absoluta de liberdade naquilo que não é humano, naquilo que não se vincula, naquilo que transcende o real.

Agora, quando se caminha pelas esquinas do real, pelo campo social, o que existe como condição fundamental para dar início a uma intervenção é a necessidade de se **estabelecer relações**. É na relação, e por meio da relação, que a intervenção será realizada. É por meio dela que se inicia a delicada entrada do Profissional no processo de desenvolvimento da

---

<sup>3</sup> Do autor, o Instituto Fonte publicou o livro *Artistas do Invisível*. Kaplan, Allan. **Artistas do Invisível. O processo social e o profissional de desenvolvimento**. São Paulo: Editora Peirópolis/Instituto Fonte; 2005. Disponível em [www.livrariafonte.org.br](http://www.livrariafonte.org.br).

organização. Por ali Profissional e organização se enxergam, se percebem, se reconhecem e se escutam. Abrem-se um ao outro e iniciam uma jornada.

Fruto deste processo de aproximação, o Profissional está demandado a perceber que três diferentes processos passam a co-existir na intervenção: (a) seu próprio processo de desenvolvimento; (b) o processo de desenvolvimento da organização; (c) o processo resultante da interação entre o Profissional e a organização. Interdependentes, os três serão um vasto campo a partir do qual (no qual) se irá atuar.

Conforme mostra a Figura 02, o processo de estabelecer relações funda a intervenção. Ali terão início as leituras, a compreensão da demanda e as pistas de por onde seguir. É neste movimento que também se estabelece a relação de poder e de possibilidades entre a organização e o Profissional. Ali se começa a construir um diálogo que seja capaz de revelar o que precisa vir à tona. Ali começa a brotar a legitimidade da intervenção.



Como se pode perceber ao olhar para a Figura 02, é na relação que se pode dar início ao processo de **ampliar a compreensão** a respeito do momento vivido pela organização. Uma vez ampliada, a compreensão permite ao Profissional enxergar seu papel naquela situação particular. É ali que ele reencontra a demanda, geralmente revalidando-a em um lugar mais profundo e mais íntimo em relação à demanda inicial.

Do ponto de vista metodológico, este costuma ser um momento privilegiado para que o Profissional intervenha com perguntas. Utilizadas de forma criteriosa e responsável, as perguntas tornar-se-ão agentes de elucidação, de abertura e de produção de conhecimento. Em sua natureza, a intervenção assume aqui um movimento perguntador, nunca propositivo ou tamponante.

Para a organização, ampliar a visão significa também trazer novos conteúdos à tona. Trata-se de um ato de auto-percepção no qual cresce a sensação de descoberta sobre si mesmo, sobre o momento que atravessa em seu processo de desenvolvimento. Muitas vezes, esta percepção (o cair em si) já trará questões de grande relevância para o trabalho. A ampliação

da compreensão costuma ser a consequência da ampliação do olhar. Por sua vez, o olhar ampliado e diferenciado é um grande resultado nos processos sociais.

É a partir desta nova ordem de saber sobre si mesmo que se alcança o ato da *passagem*, citado na Parte 01 deste ensaio. **Produzir aceitação** implica em que o sujeito (e a organização) se inscrevam na queixa que estão produzindo. Do ponto de vista da linguagem, costumo dizer que aquele que fala torna-se aquele sobre quem se fala. Em outras palavras, é quando o organismo fala de si mesmo, vendo as suas próprias marcas naquilo que o incomoda. *Para usar uma metáfora, há uma diferença fundamental no sentido do discurso quando se compara a crítica às pegadas de barro pela sala da casa (quem fez isso?), à autocrítica que reconhece que as marcas no chão são as marcas das minhas botas (eu fiz isso? eu fiz isso.).*

Ao mesmo tempo, a produção da aceitação não tem nada de ingênua ou fatalista. Não se trata de uma apologia ao discurso do “*é assim mesmo. Vai se fazer o que?*”. Aceitar significa aqui ajudar a organização a compreender a influência de suas escolhas sobre as coisas às quais se está submetida, sejam elas desejadas ou não.

Em alguma medida, a aceitação é um ato de silêncio, de recolhimento e de percepção de que parte expressiva das fontes das angústias e agruras organizacionais estão dentro das próprias organizações. Não é Jung a nos perguntar o que fazer quando descobrimos que o inimigo está aí e precisa ser amado? Pois bem, que o ato de amor seja, acima de tudo, um ato de aceitação de si mesmo.

Na jornada da intervenção, já se está distante do ponto de partida. E aí é importante marcar o fato de que, por mais que se lute, por mais que um Profissional esperneie em busca de programação sólida para o calendário de sua intervenção, o tempo definitivamente não é uma variável operante nas profundezas da vida organizacional. O tempo precisa ser reconhecido como variável externa, elemento de pressão, indicador de desejo, mas nunca como componente definitivo a balizar o processo.

Por isso mesmo, futuro e passado são também parâmetros frágeis para medir desenvolvimento, para medir a qualidade da intervenção. O processo de desenvolvimento não se dá de maneira linear. Via de regra, futuro e passado convivem de maneira indissociável, subvertendo as projeções e as tendências. Felizmente, tanto nas projeções desejadas quanto nas indesejadas, a subversão se apresenta.

É diante deste cenário que um novo movimento se inicia, a **facilitação da mudança**. Sem inscrevê-lo em um *tempo* qualquer, é este o movimento que irá permitir que o futuro desejado tenha espaço verdadeiro dentro do organismo. A mudança aqui se dá no desejo organizacional, nas percepções sobre o que está dentro e fora da organização, é mudança de acordos (arranjos) entre as partes. Se há como produzir uma idéia sintética, trata-se de mudanças nas relações organizacionais, em todas as direções.

Curiosa e poeticamente, a mudança materializa-se como passe de mágica, embora seja fruto de um árduo trabalho. A mágica se explicita pelo desaparecimento da queixa, pela dissolução da demanda e pelo reconhecimento de que a organização de agora não consegue sequer compreender como ela era antes. A sutileza da transformação está na nova sintonia dos diálogos, dos sonhos, dos projetos e dos poderes. E costuma ser uma sensação boa!

Mas a história nunca chega ao fim. Sem querer bancar o estraga prazer, ainda que fazendo-o deliberadamente, a mudança se dá sobre um passado que continua existente, que continua presente em muitos lugares (idéias, relações e procedimentos) que tendem a fazê-lo invisível. Futuro e passado coabitam a mesma casa, as mesmas cabeças, os mesmos processos. E, estejam certos e preparados, o passado irá retornar.

E é por isso que a mudança deve vir de mãos dadas com o movimento que definimos como **resolver o futuro**. É neste movimento que se procura substituir princípios, padrões de resposta e estruturas de operação. Resolver o futuro é um exercício de vislumbrar um novo arranjo organizacional que possa ser uma resposta melhor aquilo que se deseja e se necessita. É operar a mudança nos detalhes da organização.

É interessante observar que muito do que se produz até este momento é um conhecimento mais profundo e implicado das organizações a respeito de si mesmas. Ao mesmo tempo, produz-se também um olhar a respeito do que a organização é, tencionado pelo que a organização deseja ser. Deste encontro dá-se a possibilidade de produzir um movimento consistente ao futuro. Em tese, o trabalho está concluído, a situação foi desvelada e o futuro está preparado. Não está?

Parece que não. Apesar da construção realizada e do desnudamento daquilo tudo que a organização é e deseja, um novo futuro enfrentará todas as barreiras possíveis para inscrever-se nas profundezas da organização. Se a projeção é fácil, difícil é o caminho das novas práticas. *Recorrendo a outra metáfora, é como se o organismo faminto estivesse impedido de absorver uma nova provisão de nutrientes. Os mecanismos de absorção estão frágeis, o nutriente é potencialmente antigênico e o equilíbrio existente, ainda que frágil e extremamente arriscado, tende a perdurar nas condições da escassez em que vivia.*

É por isso que os dois movimentos seguintes procuram lidar com essa tensão. O ato de **experimentar e apoiar** vai tentar dar espaço para que o passado surja e dialogue com o futuro. Escondê-lo será literalmente um tiro pela culatra, e os estilhaços podem ser ainda mais danosos para o novo do que se pode imaginar. É aqui que o Profissional se depara com a necessidade de ajudar a organização a oferecer uma contensão generosa ao passado.

Em certo ponto de vista, a presença do passado (sua força de emersão) é um recurso essencial a testar a mudança e o futuro. O que é novo precisa sobreviver neste ao teste, precisa sustentar seu sentido e sua operação. Tarefa difícil frente a um passado que se apresenta de forma recôndita e enigmática: *decifra-me ou te devoro.*

Da mesma forma, o movimento de **revisar** (avaliar) é um convite para olhar para tudo o que se construiu ao longo do caminho. Os movimentos avaliatórios serão uma oportunidade de visitar o que se fez e o que se sentiu, será uma possibilidade fundamental para visitar as escolhas. Realizada de maneira cuidadosa, que garanta pluralidade de valores, espaço de apreciação e a construção de juízos de valor tanto firmes quanto sensíveis, a avaliação pode criar belos movimentos de aprendizagem.

Daí em diante, segue no caminho. Se os processos de desenvolvimento são infinitos e, em sua trajetória, não há maneiras de se fugir dos acidentes, da estagnação, dos sintomas e das queixas (*porque a ausência de tudo isso seria a morte*), a avaliação permanente pode ajudar a organização a percorrer novos caminhos e evitar velhas armadilhas. Cada curva na espiral ascendente da revisão leva a organização a um lugar diferente, mais pleno de sentido e mais rico em possibilidades.

\*\*\*

### **Da Terceira Parte** **Alguns Princípios da Intervenção**

É preciso ter princípios. Garimpá-los, lapidá-los e testá-los em cada situação singular. É preciso elucidar os porquês de nossas escolhas, nossos gestos, nossas alegrias e angústias. Cada Profissional de Desenvolvimento deve realizar suas construções, saber qual é a sua ética e, acima de tudo, procurá-la de forma interminável.

O que se esboça a seguir é um recorte do fruto desta busca, no Instituto Fonte. Longe de tomar esses princípios como imperativos a outros sujeitos e a outros contextos, o que se faz aqui é compartilhar aprendizagens. No Instituto Fonte, se procura:

1. Estimular a reflexão sobre si mesmo e sobre o outro, cultivando a habilidade de trabalhar com *insights* de maneira consciente.
2. Tornar cada encontro que realizamos uma oportunidade de aprendizagem para todos os envolvidos. É importante que cada indivíduo seja encorajado a construir significado sobre o que está acontecendo ao seu redor/com ele.
3. Considerar cada ação como uma intervenção e como uma oportunidade para o processo de desenvolvimento das pessoas nela envolvidas.
4. Cuidar dos processos de trabalho de forma que eles sejam influenciados pelas necessidades das pessoas ao longo do próprio trabalho. É a principal questão a definir o ritmo do trabalho.
5. Entender que os processos de aprendizagem compreendem perdas, desconfortos e incômodos. É fundamental estar preparado para lidar com isso.
6. Ter prontidão para compreender ou descobrir as perguntas essenciais.
7. Interessar-nos pelas pessoas, pelas coisas das pessoas, pelos fenômenos humano. Interessar-nos pelo outro, pelo que o outro pensa, sabe e deseja. Esta é uma qualidade a ser cultivada, a qualidade do trato com as pessoas.

8. Resignificar nosso conhecimento técnico e nossas defesas, apostando no papel de facilitador. É preciso uma renúncia consciente ao lugar tradicional do consultor.
9. Compreender que há grande diferença entre estar na frente dos panos e estar atrás deles, e que nesta intervenção se percebe esse caminho de não estar na frente, mas estar ali como bastidor, como pano de fundo, caminho que inclusive é mais difícil.
10. Trabalhar muito com o exemplo e que nosso comportamento nos processos diz muito de nossa intervenção.
11. Compreender que nossa matéria artística é a pergunta, não é a pintura ou a música necessariamente. Precisamos saber fazer a pergunta certa no momento certo. Uma atividade artística ajuda porque ajuda o grupo a desenvolver outras habilidades e percepções, a acessar e seguir caminhos diferentes.
12. Apostar na co-responsabilidade do processo de desenvolvimento. O sujeito que vive a questão que pode para ela encontrar alternativas.
13. Apoiar os sujeitos a desenvolverem a capacidade de saber onde estão, a reconhecerem as perguntas com as quais convivem, seus limites e seus potenciais.
14. Apoiar os sujeitos a desenvolverem capacidade de construir caminhos alternativos para enfrentarem a situação em que se encontram.
15. Apoiar os sujeitos na multiplicação e na reverberação das mudanças vividas por eles.
16. Entender que toda intervenção de desenvolvimento estrutura-se a partir de uma relação de ajuda. Ajudar não pressupõe criar dependência e sim agir para apoiar os sujeitos a ampliarem a consciência de si mesmos e ganharem força para lidarem com suas próprias questões, a se interessarem pelos espaços sociais em que se encontram, a compreenderem as relações que estão construindo, os pressupostos com os quais operam e os desejos pelos quais se movem.
17. Trabalhar em relações longitudinais, que permitam amadurecer uma relação de ajuda apoiada em confiança, em acolhimento, em desafios, em perguntas e em suporte.
18. Elaborar propostas de intervenção com base nas necessidades dos sujeitos, compartilhando com eles o que enxergamos e que processo queremos seguir.
19. Trabalhar com a representação que as pessoas fazem da realidade e, por isso, olhar de maneira profunda para a situação vivida pelo sujeito, ouvir seus sons e silêncios, a fim de desenvolver propriedade para lidar com a situação.
20. Estar disponíveis para a situação e saber que cada ato nosso – falas, silêncios, olhares, ausências, perguntas – se constitui em uma intervenção.
21. Reconhecer que cada situação é diferente de outra e por isso não acreditar em receitas metodológicas.
22. Reconhecer desenvolvimento quando há mudanças nas perguntas dos sujeitos.
23. Promover experimentação ativa das alternativas de mudança.
24. Não trabalhar com imagens finais, com ideais de mudança pré-concebidos. Não alimentar a idéia de que sabemos qual é o caminho, qual é o resultado, qual é a situação ideal.
25. Partir da premissa de que existe muito conhecimento imerso na prática cotidiana, que podem vir à consciência se há espaços para isso.
26. Ajudar os sujeitos a trazer à consciência as premissas que norteiam sua prática: Que visão de homem e de mundo se refletem na sua prática? Em busca de quê se vai? Em última análise, qual a finalidade de sua intervenção?

27. Propor formas de enxergar o que se vê, ao invés de enxergar o que se quer ver, o que se gostaria que fosse. Exercitar a observação ativa.
28. Ajudar os sujeitos a conectarem-se com a intimidade do que muda: em si próprio, ao seu redor. E, nesse caminho, prestar atenção às forças presentes nos processos de mudança: forças de resistência, controle, tensões, medo da mudança.
29. Trazer à luz a percepção de complexidade. A capacidade do E, do TAMBÉM. A capacidade de integração de modo complementar à análise, à fragmentação.
30. Não atuar de maneira complacente, permissiva. Há momentos em que se espera assertividade do Profissional: botar o dedo no nariz. Os confrontos são necessários em certas oportunidades.
31. Trabalhar com a idéia de que o desenvolvimento de uma iniciativa ou de uma comunidade está intimamente ligado ao desenvolvimento dos sujeitos.

\*\*\*

### **Uma Quarta Parte**

#### **Notas de Clausura**

Não há conclusões possíveis para este ensaio. Não há desejo de que elas sejam alcançadas. Em si mesmo, este é um texto em produção e por isso conectado ao movimento permanente de construção de conceitos e práticas no campo transdisciplinar do desenvolvimento. *Será este o Profissional de Desenvolvimento aqui anunciado? Serão essas as características dos Processos de Desenvolvimento? Será esse o arquétipo das intervenções? Serão esses os princípios?*

Não posso lhes dar as respostas. Em essência, porque não as possuo. Se há um único conselho a ser compartilhado, ele se materializa em um convite para que aqueles que estão em busca de produzir um “*novo status social*” não se furtem de um rígido e permanente processo de preparo de si mesmo, como sujeitos e como profissionais.

O estudo teórico (*transdisciplinar*), a experimentação prática (*nos espaços sociais*), o trabalho sob supervisão (*valendo-se da tutoria*) e o trabalho em si mesmo (*o auto-desenvolvimento*) compõe pilares estruturantes desta formação. Não há atalhos, não há equações simplificadoras, não há manuais e não há diplomas atrás dos quais se esconder.

O que aqui existe é uma formação na luta.

O que aqui existe é uma profissão de luta.

\*\*\*