

SOCIALIZAÇÃO PRIMÁRIA E EXCLUSÃO SOCIAL: QUE TIPO DE ORGANIZAÇÃO PODE GERAR A MUDANÇA CULTURAL

Maria Cidália Queiroz

Qualificar jovens em risco de desinserção social: as perguntas e os problemas

O dispositivo de acção sobre o qual nos propomos aqui reflectir resulta da tradução de uma série de hipóteses teóricas acerca da socialização num conjunto de hipóteses operacionais, isto é, num programa de produção dos saberes processuais e dos saberes-fazer considerados estratégicos para gerar as mudanças de atitudes e comportamentos de jovens cuja socialização primária sofreu diversos tipos de rupturas.

Tomamos como objecto não somente de reflexão mas, também, de intervenção o problema da socialização primária mal sucedida, desde logo por ter ocorrido em circunstâncias que não proporcionaram a aquisição das disposições e conhecimentos indispensáveis a uma integração social, considerada nas suas três dimensões económica, simbólica e relacional.

Interessa, desde logo, referir que a perspectiva de intervenção em que nos colocamos aspira a dar contributos relevantes para a superação dos problemas de adaptação social dos jovens em causa, designadamente através da criação de condições

favoráveis à aquisição, por estes, de um conjunto de recursos socialmente valiosos nas sociedades dos nossos dias.

Considerando que não existe integração social sem a posse de determinados recursos perfeitamente objectiváveis em função das lógicas, também elas objectiváveis, que presidem à distribuição selectiva dos indivíduos pelos lugares da estrutura social, a referida noção deve ser tomada num sentido problematizador: que muitos dos fenómenos de não integração social são o efeito de lógicas, processos e dinâmicas fortemente desigualitários e objectivamente geradores da privação das condições que determinam o acesso às disposições e aos recursos educacionais decisivos para o exercício da autonomia e da cidadania.

A reprodução das desigualdades sociais pode assumir contornos de grande arbitrariedade e gerar efeitos devastadores no que respeita às possibilidades de participação social de importantes segmentos da infância e juventude do nosso país, pelo que faz sentido conceber que a integração social requer sempre a existência de condições universais de acesso à apropriação dos recursos socialmente eficientes.

Nascidos em famílias que protagonizam situações de séria vulnerabilidade social, desde a resultante de baixas qualificações profissionais e inserção no mercado de trabalho secundário, à residência em agrupamentos severamente restritivos do ponto de vista da variedade e riqueza das relações sociais, à pura ausência das figuras parentais, em virtude da sua dependência de drogas ou de outras práticas altamente disruptoras (por exemplo, o alcoolismo e o desemprego) da vida familiar e gravemente atentatórias do auto conceito (por exemplo, a prostituição) do jovem, até às situações de monoparentalidade que se traduzem numa real dificuldade de educar, os jovens que pretendemos qualificar, escolar e socialmente, apresentam um conjunto de características que nos remetem para o problema teórico e prático da ressocialização. Por outras palavras, remetem-nos para a questão da inadequação das disposições interiorizadas na socialização familiar, face às exigências impostas pelas instituições de socialização secundária na sociedade actual, designadamente a escola e o trabalho. E, correlativamente, para a necessidade de as substituir por outras com maior potencial para criar actores sociais instruídos, reflexivos, com necessidades ricamente desenvolvidas e com capacidade de participação social.

A pretensão de assegurar a estes jovens as conquistas que os colocarão em melhor posição para aceder aos verdadeiros trunfos sociais impele-nos para o coração de um

dilema que passa pela inevitável acentuação da contradição com todas ou apenas algumas das dimensões (cultural, ética,...) que fazem parte dos modos de vida da família. Sabida a importância dos vínculos afectivos no grupo familiar para a socialização primária que, o mesmo é dizer, para a identificação profunda com valores, atitudes e comportamentos, surge o problema de saber como provocar a reelaboração das aquisições que foram originadas precisamente no meio daqueles a quem se está mais profunda e inevitavelmente ligado.

Assumir que o mundo em que se nasceu e cresceu comporta numerosos elementos criticáveis, de que é preciso ganhar distância, só será viável se existirem reais possibilidades de descoberta e de afirmação do valor pessoal, isto é, se existir alternativa à fatalidade de não poder sobreviver psicologicamente a não ser à custa de uma inversão de valores e de uma adaptação nas margens do sistema social. Compreende-se, então, quanto este dilema pode tomar proporções dramáticas, uma vez que a desidentificação com o mundo dos progenitores envolve sempre um processo muito difícil, em especial quando supõe a tomada de consciência de algo profundamente recalcado.

O choque cultural entre mundos diferentes é sempre um fenómeno muito complexo, desde logo porque os conflitos de classificações no mundo social externo desencadeiam reacções intrapsíquicas tanto mais dolorosas quanto estiverem associadas à ausência do sentimento de ser respeitado e à impossibilidade de ter orgulho na própria existência.

A organização capaz de gerar a estrutura de plausibilidade compatível com a reconstrução da identidade

Para pensar as condições da ressocialização, isto é, para compreender como o mundo exterior é transferido para o mundo interno das crianças e jovens, e como, por sua vez, essa realidade tornada subjectiva impõe certos limites e exigências ao trabalho que se propõe criar condições para a realização de aprendizagens socialmente emancipadoras, é indispensável começar por reter que estamos em presença de um fenómeno que é ao mesmo tempo social e individual.

No caso do trabalho de investigação/acção de que aqui pretendemos dar conta, a exploração desta perspectiva é tanto mais pertinente, quanto a vasta evidência empírica já acumulada vai dando suporte à ideia de que não basta proporcionar um contexto de socialização recheado de oportunidades facilitadoras.

Referimo-nos à criação de um conjunto de condições reparadoras das rupturas existentes no meio familiar ou institucional (no caso das crianças retiradas do seu grupo doméstico), designadamente a oferta de uma rede de sociabilidades onde a afabilidade e o respeito atencioso são realidades continuamente afirmadas, não somente pela manifestação sistemática de empatia e de cuidados, que vão desde a aposta forte no êxito escolar, ao acompanhamento dos problemas de saúde, à organização das refeições num ambiente muito próximo daquele que se admite ser o de uma família harmoniosa, à qualidade do ambiente físico e ao seu tratamento estético, como pelo investimento no alargamento das experiências de vida, proporcionando actividades tendentes à descoberta de interesses e gostos.

De salientar a este respeito, a prática do teatro como uma experiência muito marcante, para já não falar das inúmeras oportunidades de preencher os tempos livres, designadamente através de idas ao cinema, ao teatro, viagens pelo país, passeios a lugares com interesse para a ampliação dos conhecimentos (museus, parques biológicos, estação de tratamento de lixo, actividades produtivas,...), num sistemático investimento no enriquecimento da vida.

Para suscitar uma intensificação da vida mental, a descoberta de interesses e projectos jamais pensados, admite-se que a diversificação e intensificação de estímulos suficientemente apelativos poderá ser um suporte susceptível de ir gerando a identificação com outros significativos e, muito especial, o gosto de descobrir e de aprender.

A observação dos jovens em questão, ao longo de um período de 4 anos, num quadro de interacções quotidianas intensas, estruturadas em torno do apoio ao trabalho escolar direccionado para a procura de um projecto de vida, deixa concluir que não há transformação social sem um trabalho direccionado para o interior profundo do indivíduo, cujo êxito depende, em alguma medida, das suas características internas e da qualidade das interacções que com ele são estabelecidas, umas e outras difíceis de identificar e tipificar.

Mais, ainda, a evidência empírica acumulada vai dando corpo à ideia de que os conflitos interculturais que emergem com relativa frequência são oportunidades privilegiadas para desencadear no indivíduo a autoreflexividade indispensável à reelaboração da identidade. Todavia, esse processo não ocorrerá se não for satisfeita uma condição necessária sem a qual é impossível suportar o mal estar desencadeado

pela tomada de consciência da inadequação dos valores, dos modos de apreciação e de sentido adquiridos no seio do grupo doméstico. Essa condição necessária, da qual depende a disponibilidade para admitir a reformulação das disposições solidamente interiorizadas, remete para a criação de relações de implicação genuína, de suportes afectivos capazes de transmitir ao jovem uma real aceitação e compreensão das suas dificuldades, por forma a controlar todas as possibilidades de culpabilização individual e de mutilação do eu.

Criar um ambiente adequado à estruturação da personalidade, ao desenvolvimento da inteligência e à conquista de recursos culturais socialmente valorizados

Perante jovens originários de famílias remetidas para posições francamente subalternas na estrutura social, com todas as implicações que isso acarreta em termos de práticas culturais e de modos de vida, perante circunstâncias que os precipitaram num longo período de deriva, sem projecto e sem sentido, envolvendo uma fraca estruturação das suas capacidades mentais e induzindo uma identidade profunda em torno da construção de múltiplas racionalizações do fracasso, a hipótese que elegemos como principal é a seguinte: as possibilidades de transformação dos jovens em causa dependem da construção de uma organização que integre algumas características próximas das instituições de socialização primária.

A interrogação crucial que se destaca do diagnóstico a que se procedeu prende-se, assim, com a questão do afinamento das condições que poderão tornar psicologicamente suportável o sofrimento inerente a um processo de transformação total, em ruptura forte e profunda com as aquisições anteriores.

Este processo de transformação total da identidade não será exequível sem o accionamento de procedimentos pesados de socialização, com características algo próximas da psicoterapia. Por outras palavras, não será possível sem uma articulação duradoura entre um aparelho de legitimação e uma reinterpretação da biografia passada, que o mesmo é dizer, um trabalho biográfico de redefinição dos acontecimentos passados.

Tivemos ocasião de observar que a socialização secundária, muito em especial a escolar, dos jovens que constituem o nosso objecto de investigação/acção implica rupturas com a socialização primária. Com efeito, basta pensar numa série de

disposições profundamente interiorizadas pelos jovens, para rapidamente apreender quão desfasadas se encontram as instituições familiar e escolar. Referimo-nos, entre outras manifestações desse desfasamento, à vivência do cumprimento de horários e à exigência de regularidade de estudo como imposições que equivalem a uma prisão, à aparente facilidade com que trocam a ida às aulas por qualquer outra actividade, tal como, jogar futebol, substituir a mãe na guarda dos irmãos, ficar a dormir porque se sentem cansados ou porque estudar muito faz mal à saúde, à predisposição para deambular pela escola com os companheiros sem entrar nas aulas, ao esquecimento constante do material escolar, para já não falar na falta de investimento em cuidar dele com um mínimo de gosto. Tudo isto com a conivência dos pais, seja através de uma aparente distração displicente, seja, muitas vezes, através do apoio evidente que dão aos filhos para que desobedeçam a compromissos estabelecidos.

Entre as múltiplas manifestações dessa divergência entre socialização primária e secundária, convém não esquecer o desfasamento entre tipo de saberes, valores atribuídos ao conhecimento, linguagens, padrões de gosto e de sensibilidade, assumindo aqui particular relevância a inexistência de políticas educativas verdadeiramente concebidas para implementar caminhos consistentes em ordem ao interculturalismo.

E, além de tudo o que já se assinalou, há ainda que considerar que estamos em presença de adolescentes que, havendo vivenciado condições de existência e acidentes biográficos particularmente penosos, terão induzido identidades problemáticas, em que as identificações com os outros significativos são fracas ou mesmo inexistentes.

No caso dos jovens que nos ocupam, há uma outra hipótese a considerar à luz do que tem sido estudado sobre o comportamento agressivo, a de os acontecimentos traumáticos ocorridos nas relações parentais desencadearem a identificação com os agressores. Esta é uma particularidade da socialização primária que introduz dificuldades acrescidas no trabalho de reinterpretação da história pessoal e que nos remete, de facto, para algumas exigências típicas da psicoterapia.

A fim de testar essa hipótese teórica que aborda a questão da socialização na perspectiva da mudança social e não só na da reprodução da ordem social, designadamente através da implementação de uma organização pautada pelas condições

estabelecidas por Berger e Luckmann¹, é altura de explicar os modos de traduzir essas condições num modelo organizativo concreto.

A missão da organização: satisfazer as necessidades dos jovens e dos profissionais

A concepção de uma organização compatível com os princípios teóricos anteriormente explanados impõe, à partida, a produção de um ambiente que tome a satisfação das necessidades dos jovens e dos profissionais como condição necessária para gerar a implicação e o entusiasmo de todos os participantes num empreendimento colectivo muito complexo.

Do ponto de vista dos adolescentes, uma das questões cruciais, a este respeito, remete-nos para o exercício de uma escuta atenta e sensível de modo a captar os sinais de necessidades e sofrimentos recalcados, uma capacidade de decifração dos comportamentos e das racionalizações que, muitas vezes, disfarçam os verdadeiros problemas que estão na base das suas dificuldades de relacionamento.

Tomar as necessidades dos jovens como ponto de partida de todas as acções equivale a assumir uma ruptura com modos de pensar e de fazer estereotipados e obriga a adoptar uma atitude de reflexividade permanente em abertura aos modos de problematização da ciência. Partir do estudo cuidadoso e cientificamente apoiado das necessidades dos jovens, tendo em consideração a sua história e as vicissitudes que a acompanharam, obriga, assim, a institucionalizar a autoreflexividade como um princípio de gestão incontornável nesta organização, o que a aproxima do tipo de configuração organizacional que H. Mintzberg denomina como “inovadora”², porque permanentemente voltada para a elaboração de soluções criativas a problemas reais e evolutivos.

O desenvolvimento de um estilo de vida fundado em relações satisfatórias é, precisamente, uma das necessidades que identificamos como crucial para gerar um contraponto forte com o padrão de relacionamento com que os jovens foram familiarizados em casa e na comunidade de vizinhança. Para isso, é preciso que possam tomar consciência de que interiorizaram predisposições e hábitos de relacionamento

¹ P. Berger, T. Luckmann, *A Construção Social da Realidade*, Ed. Vozes, Petrópolis 1996.

² H. Mintzberg, *Le Management. Voyage au Centre des Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1990.

estruturados em torno de uma concepção muito negativa da vida e dos próprios, concepções, essas, patentes nas frequentíssimas e, por vezes, muito duras manifestações de agressividade para com os pares e os adultos que os acompanham.

Provocar esse contraponto com as aquisições profundas da primeira socialização, que o mesmo é dizer, proporcionar um clima de genuíno respeito, em certa medida semelhante ao que existe numa relação parental equilibrada e justa, é uma exigência que não pode ser cumprida sem uma equipa unida em torno de um conjunto de ideias nucleares sobre o trabalho educativo a empreender.

Uma primeira ideia que é preciso partilhar é que sem estabelecer relações pessoais implicadas, tão importantes para o jovem como para os educadores, dificilmente será possível superar a desconfiança, o desejo de dominação e a dependência. Em termos mais concretos, é necessário assumir colectivamente um modo de relacionamento com os jovens e entre os próprios profissionais que traduza uma opção pela descoberta e reforço dos lados positivos dos indivíduos, ao mesmo tempo que elege uma concepção do erro, não como resultado de uma falha insuperável de capacidades, mas como algo inevitável, sem o que não é possível nem aprender, nem crescer.

Essa perspectiva positiva do ser humano, sem cair na ingenuidade de subestimar as tensões, os conflitos e as competições destrutivas que estão subjacentes à afirmação do valor pessoal, inscreve-se numa leitura segundo a qual só é possível evitar actos violentos e modificar o desejo de dominação, transformando-o num desejo de relações pessoais, caso exista uma dedicação profunda entre educadores e educandos.

Ambiente físico: a estrutura de vida

Nessa perspectiva de satisfação das necessidades de todos os envolvidos, educandos e educadores, ganha um sentido muito especial o estilo de vida que se considera ser uma marca forte da instituição. Referimo-nos aos cuidados que são investidos no conforto e na beleza do estabelecimento, em todas as suas dependências, sem qualquer espécie de privilégio de umas em relação às outras.

Encontrando-se expostos a processos de severa desvalorização simbólica associada ao modo de residência, os adolescentes a que nos referimos evidenciam inúmeros comportamentos de desinvestimento afectivo no espaço, tais como atirar lixo para o chão, escrever nas paredes, riscar as mesas de trabalho, indiferença em relação à desarrumação, danificar objectos utilizados no seu quotidiano como, por exemplo, as

cadeiras e as mesas do jardim que, com muita frequência, aparecem partidas, e a louça que utilizam nas refeições diárias, atirar toda a espécie de coisas para o chão à entrada do edifício, etc. Por isso, o investimento cuidadoso, e muito atento, em tudo o que possa contribuir para curar essa atitude de auto desvalorização, expressa nos modos de tratar o ambiente físico, de certo para projectar o mal estar com que é subjectivamente vivenciada a contingência de ser obrigado a viver num lugar que, por si só, os associa à desqualificação social, é um ponto de capital importância no dia a dia do estabelecimento.

Assim, tudo tem que ter um aspecto agradável, desde a qualidade da louça que é utilizada, a sua arrumação, o modo de pôr as mesas, o conforto das cadeiras, a qualidade da comida e o seu aspecto, tudo deve evidenciar que as pessoas, que ali se reúnem diariamente, são importantes umas para as outras, tudo deve simbolizar um espírito de mútua consideração.

Dessa vivência forte do sentimento de ser merecedor da atenção minuciosa, em múltiplos detalhes do dia a dia, dependerá, em parte, a possibilidade de se transformarem em pessoas diferentes, isto é, libertas das marcações negativas que os instalam em atitudes agressivas de reacção à frustração. Compreende-se, então, quão decisiva é a concepção da construção, do mobiliário, do pessoal e da administração do estabelecimento para que a vida dos jovens não seja, em grande parte, deixada ao acaso.

Desenvolver, em todos, o sentimento da sua própria importância é um objectivo que não pode, então, dispensar o tratamento dos espaços e do ambiente físico como uma componente intrínseca do trabalho de reinterpretação/transformação das aprendizagens feitas no meio familiar. É preciso ter em conta que os aspectos fundamentais e decisivos da vida, aqueles que determinam o sentimento que temos de nós próprios e do mundo, contam entre as experiências às quais o estabelecimento, de algum modo terapêutico, que pretendemos criar deve prestar uma profunda atenção.

No que diz, mais especificamente, respeito às refeições, há que começar por reter que estas constituem uma boa oportunidade, não somente para gerar a demonstração do respeito, da consideração e da implicação que colhem entre a equipa de educadores, mas, igualmente, para empreender alguma modificação dos hábitos alimentares, por forma a instalar práticas mais compatíveis com a saúde.

Não menos importante, é que a refeição representa uma situação em que é possível apelar à participação dos jovens na concepção das ementas, tendo em conta os

conhecimentos adquiridos nas matérias curriculares acerca dos nutrientes indispensáveis a uma alimentação equilibrada. Este é um domínio que permite, além do mais, regular os conflitos que emergem na sequência da rigidez dos hábitos alimentares anteriormente adquiridos e que revelam uma resistência à descoberta de alimentos e de sabores não experimentados.

Por isso, se procura institucionalizar um modo de organizar os momentos das refeições em torno de um ambiente harmonioso, em tudo idêntico ao que idealmente ocorreria numa família harmoniosa onde se assume que é preciso alimentar ambientes colectivos calorosos e calmos. Há uma diferença entre comer num tabuleiro, no qual cada um coloca ao mesmo tempo todos os pratos, e o facto de ser servido na mesa de modo amável, comendo um prato após o outro, recriando diariamente um clima de alegre e calma convivência.

O mesmo cuidado é colocado no arranjo das salas de trabalho, sempre através da participação dos elementos dos respectivos grupos a que as salas estão atribuídas, incentivando cada grupo a encontrar a sua própria organização e embelezamento, a cuidar dos materiais escolares que lhe estão afectos e a criar um clima de trabalho agradável.

De destacar, ainda, um outro aspecto em que os cuidados com o embelezamento do quadro físico do estabelecimento assumem relevância, o que remete para o valor pedagógico das actividades de transformação do ambiente enquanto meio para exercitar práticas que permitem descobrir possibilidades de mudança que estão ao seu alcance, incentivando-os a acreditar que podem criar e fruir de lugares mais compatíveis com a sua auto realização.

Finalmente, resta uma referência ao facto de não existir neste domínio uma divisão do trabalho muito nítida, isto é, embora a instituição disponha de pessoal com tarefas estritas de limpeza e de cozinha, isso não significa que todos os outros participantes, incluindo equipa técnica e jovens, incluindo, até, o grupo dirigente estejam afastados do desempenho desse tipo de tarefas³. Antes pelo contrário, faz parte da cultura da organização fazer a demonstração de que certas actividades ligadas à limpeza e à

³ Este é outro traço que aproxima a instituição do modelo da organização inovadora caracterizada por Mintzberg como estrutura que promove a cooperação no seio de uma equipa formada não somente pelos diversos profissionais, mas também por todos aqueles que asseguram os serviços internos, de suporte logístico.

conservação do ambiente, enfim, ao trabalho manual, não devem ser consideradas inferiores e portadoras de desvalorização.

Estrutura da organização e unidade do pessoal

A equipa de profissionais desempenha um conjunto de funções estratégicas para a (re)socialização dos jovens, de entre as quais se destaca, com grande preponderância, a solidariedade entre os seus membros, a fim de ser possível proporcionar a todos um ambiente seguro, onde os sentimentos de prazer e de realização prevaleçam sobre os lados negativos que em todas as coisas existem. Uma condição decisiva para criar a estrutura de mediação entre as instituições da socialização primária e secundária é, sem dúvida, a solidariedade no seio da equipa, sem a qual, nem os prestadores de cuidados, nem os jovens se sentirão em segurança.

Tanto material como simbolicamente, a coesão de todos os aspectos da instituição parece essencial para que as clivagens e contradições internas dos adolescentes, assim como os desequilíbrios da sua relação com o exterior, possam ser progressivamente superados. É essa unidade da instituição que ajudará a superar as imagens negativas que têm de si próprios, desde logo por lhes oferecer toda uma estrutura de relações humanas que, investindo, em muitos e pequenos detalhes que permitem demonstrar o seu valor individual para toda a organização, os tornam progressivamente mais confiantes e dispostos a reelaborar as contradições do seu mundo interior.

Sem essa estruturação da equipa, nascida das necessidades dos jovens, todos os esforços, por maiores que sejam, no sentido de proporcionar actividades susceptíveis de transformar as suas estruturas mentais e de provocar a reinterpretação da realidade subjectiva anteriormente instalada, permanecerão vãos.

A diferença entre proporcionar um conjunto de actividades mais ou menos estereotipadas, como se de um processo burocrático se tratasse, e a organização de momentos efectivamente reparadores e com potencial transformador reside nesse ponto, absolutamente capital, que é construir uma organização em que a solidariedade é o trunfo em que mais se investe e que mais se defende de possíveis ataques destruidores.

Partindo desta perspectiva, cabe, então, interrogarmo-nos sobre o modo como o pessoal técnico deve conceber o seu trabalho e sobre qual o tipo de organização institucional que permitirá realizar este projecto.

A resposta é que a solidariedade do pessoal e a coesão da instituição não podem existir uma sem a outra, devem, isso sim, coexistir, permitindo ao educador dar o melhor de si próprio e evitar os efeitos catastróficos da falta de coordenação e de colaboração espontânea.

Divisão do trabalho e linha hierárquica

Para tal, é crucial implementar um tipo de funcionamento que, longe de assentar numa divisão em vários sectores inseridos numa estrutura hierárquica, aposta na implicação de todos em todas as tarefas consideradas importantes para empreender o objectivo da ressocialização dos jovens⁴.

A perspectiva de poder que norteia a organização é, pois, a que aponta para a não fragmentação do estabelecimento numa série de estruturas, cada uma delas com as suas funções autónomas e independentes das das outras. O tipo de problemas a enfrentar e os objectivos a prosseguir aconselham a adoptar uma estrutura pouco hierarquizada, por forma a que todos os membros da equipa se interessem, indistintamente, por todos os jovens, e não apenas por aqueles que formam o grupo de que são responsáveis, que todos os profissionais participem e desenvolvam competências para tratar a multiplicidade de tarefas e de assuntos que fazem parte do quotidiano do estabelecimento⁵.

Neste tipo de organização, a fraca divisão técnica e hierárquica do trabalho e uma aposta forte no trabalho colectivo de estabelecimento de regras e de procedimentos, que a todos devem ser perceptíveis, são instrumentos importantes de controlo do conflito, ao mesmo tempo que contribuem para evitar fugas à responsabilidade.

Numa organização estruturada em sectores, em que cada um se especializa unicamente no tratamento de uma parte do problema, o que se espera é que cada um se dedique ao seu trabalho de um ponto de vista estritamente profissional, sem implicar a totalidade da sua pessoa, o que confere ao clima do estabelecimento um carácter de

⁴ A estrutura organizacional a construir encontra-se, pois, nas antípodas de dois tipos de configurações “burocráticas”, dominantes nas sociedades actuais: a organização mecanicista, onde, sempre seguindo Mintzberg, reina uma poderosa divisão do trabalho e uma fortíssima estandardização dos procedimentos de trabalho, tornados especializados e rotineiros; a organização profissional em que a acção de cada profissional usufrui de maior autonomia mas, sendo regulada essencialmente pelos comportamentos padronizados de cada profissão, tende a autonomizar-se da dos seus colegas e, também, da complexidade dos problemas concretos.

⁵ Reconhece-se, de novo aqui, traços da organização inovadora, animada por uma forte lógica de cooperação e de aprendizagem contínua, em situação real.

formalidade e de frieza que compromete fatalmente a identificação dos jovens com os educadores, bem assim como a ligação afectiva indispensável para que os jovens possam suportar as frustrações inerentes ao processo de distanciação em relação aos papéis interiorizados.

Para construir uma estrutura de plausibilidade, nos termos em que Berger e Luckmann a definem, isto é, uma estrutura que integra traços de uma relação afectiva próxima da que deverá acontecer numa família minimamente equilibrada, é preciso assumir que profissionalismo e implicação são duas dimensões indissociáveis do fazer profissional.

Para que os profissionais possam dar o melhor de si próprios, o modo de organização deverá criar os antídotos para todo e qualquer tipo de prática que se insinue no sentido de esquartejar o indivíduo numa série de aspectos, preconizando o tratamento diferenciado de cada um e exercendo uma luta de influência para o impor. Mas é preciso, além do que acima se disse, institucionalizar o tratamento cuidadoso das divergências.

A prática das reuniões de reflexão colectivas, muitas vezes agregando os próprios jovens, é um caminho que se nos afigura muito adequado para estruturar a organização e os jovens em simultâneo.

Conferir uma atenção privilegiada às divergências, trazendo-as para o centro de uma reflexão colectiva que, em princípio deve encontrar as causas e os caminhos da sua superação, representa uma oportunidade de demonstrar aos jovens o modo de construir consensos sem contrariar a expressão dos pontos de vista diferentes, assim como representa, igualmente, uma oportunidade de vivenciar situações em que os erros são tratados com respeito e sensibilidade, através de uma procura colectiva dos argumentos e das análises mais pertinentes.

Nessas reuniões, em que a falta de entendimento não é escondida, pode, até, ser apresentada como oportunidade de reflexão e de aperfeiçoamento, procura-se, acima de tudo, identificar significados e valores profundos que é preciso defender porque deles depende o que dá sentido à vida.

Em suma, o que está em causa na fraca divisão do trabalho, assim como na não constituição de uma linha hierárquica complexa, é assegurar um modo de estar no trabalho profissional que não anule as emoções, nem o estabelecimento de relações pessoais com os jovens.

Assumir que o trabalho de rotina constitui uma barreira contra as relações pessoais, e que estas são decisivas para empreender o trabalho de ressocialização dos jovens, impõe uma ruptura com a concepção que associa competência profissional com distância e formalismo e que chega, mesmo, a considerar nociva qualquer forma de envolvimento emocional.

No caso que nos ocupa, tudo indica que uma tal concepção do trabalho profissional jamais poderá gerar o meio capaz de dar suporte a uma transformação da realidade subjectiva dos adolescentes em causa. Na realidade, só uma concepção muito específica da atitude profissional se pode revelar adequada, se pretendermos organizar uma intervenção eficaz sobre os problemas que temos apresentado, que é a de estabelecer uma relação ao mesmo tempo racional (profissional) e pessoal.

O nível de integração do meio depende dos esforços que fazem os prestadores de cuidados que têm contactos estreitos com os jovens a fim de que estes alcancem a sua própria integração. Isto só será conseguido desde que se considerem partes integrantes do meio e se fizerem um esforço autêntico, se tomarem a sério os objectivos e as conquistas dos jovens, que também serão as suas, e, desse modo, facilitarem a identificação dos jovens com os objectivos da equipa.

Mecanismos de coordenação entre as partes numa organização de tipo informal

Numa organização em que a ideologia, assim como as sínteses teóricas construídas em função de uma determinada abordagem dos fenómenos sociais, muito em particular dos que estão associados à produção de desigualdades e exclusão sociais, sustentam os modos de fazer, a partilha de significados, de interpretações e dos fundamentos das acções é uma das condições necessárias à concretização da missão da organização.

Como tivemos ocasião de assinalar mais acima, esta característica envolve uma fraca hierarquização das tarefas, o que nos coloca, contudo, perante o problema da coordenação e do controlo dos desempenhos.

Um dos procedimentos de coordenação em cuja eficácia se aposta, com vista a institucionalizar a cultura da organização, é o do recurso sistemático a reuniões de reflexão e de tomada de decisões, envolvendo a totalidade da equipa técnica e os jovens

e, por vezes, um ou outro dos elementos afectos a tarefas de limpeza ou de apoio à cozinha.

Muito distante daquelas formas de organização, em que a participação nas decisões se resume aos responsáveis máximos, e em que aqueles que trabalham directamente em contacto com os utentes não têm possibilidade de intervir nas decisões e só tomam conhecimento delas por interpostas pessoas, o modelo de coordenação e de controlo mais eficaz, na nossa perspectiva, passa por uma prática sistemática da discussão colectiva, de troca de pontos de vista, de inventariação de diferentes perspectivas sobre um mesmo problema e dos seus diferentes fundamentos, pela descoberta das estratégias argumentativas em função de cada tipo de problema.

Nessas reuniões, que não dispensam o exercício de técnicas de liderança conduzidas no sentido de estimular a participação de todos, mas, também, da organização clara e profunda das ideias, há lugar para o exercício da democratização dos saberes e das decisões, assim como para o conhecimento dos motivos profundos que estão na base das mesmas.

No que diz respeito à equipa de profissionais, o princípio de coordenação fundamental assenta na não limitação dos seus desempenhos às tarefas de execução, bem como na sua participação nas decisões. Só essa condição permitirá que os seus elementos possam empenhar-se em estabelecer relações afectivas com os jovens e tomar os sucessos destes como seus. Ao fim e ao cabo, esse princípio de coordenação remete para o aperfeiçoamento constante dos desempenhos de todos através, não só de reuniões de partilha de experiências e de problemas, mas também da aplicação de um instrumento de avaliação dinâmica através do qual todos registam o trabalho efectuado, tendo em conta uma extensa bateria de indicadores compatíveis com a problemática teórica que orienta as hipóteses operacionais.

Convém sublinhar, para concluir, que a implementação desta perspectiva de coordenação é indissociável de um traço fortemente distintivo da organização, já aflorado a respeito da criação da unidade e coesão da equipa de profissionais.

Referimo-nos aos critérios da divisão do trabalho, muito em particular ao seu estabelecimento em função do pretensio critério científico, segundo o qual cada tipo de profissional, associado a um certificado académico específico, possui um saber inalcançável pelos outros, saber que permite delimitar uma área específica de

intervenção⁶. Esta perspectiva, essencialmente pautada por critérios de afirmação e de competição profissional, esquece que os cuidados a dispensar devem ser fundados na natureza dos problemas a tratar e não em função do estatuto profissional do prestador de cuidados, esquece, acima de tudo, que o tratamento carecerá de coerência, pois, na ausência de uma verdadeira colaboração entre membros do pessoal, não existirá mais do que uma coesão fictícia entre os diferentes grupos profissionais.

A preocupação principal que deve presidir à organização da equipa remete-nos para uma pergunta: como conseguir uma colaboração harmoniosa entre vários tipos de profissionais com formações diferentes?

Renunciar à prática desastrosa que consiste em definir a imagem do grupo profissional não por referência às necessidades dos jovens, mas por referência a uma série de tarefas estritas que deve cumprir, enfim, recusar uma divisão do trabalho em função da qualificação profissional, é um princípio que nos leva, no interesse dos jovens, a ultrapassar os papéis que são geralmente atribuídos.

Para dar um exemplo concreto, podemos citar alguns elementos sobre como se processa a aplicação deste princípio na Associação Qualificar Para Incluir. De começar por referir que, de momento, os diplomas dos profissionais que aí trabalham diversificam-se pelo serviço social, em maioria, sociologia, psicologia, professores de matemática, física, inglês e português, sendo que o seu trabalho directo com os jovens, inclusive o de apoio ao estudo, ocorre dentro de uma equipa que assume, como um todo, a responsabilidade de programar e executar as acções pedagógicas adequadas à obtenção de resultados positivos no plano escolar. Acima de tudo, é fundamental que os jovens aprendam a dominar a situação de aprendizagem e descubram que possuem capacidades que podem ser desenvolvidas.

Nessa perspectiva, é fundamental começar por compreender que a aprendizagem é um fenómeno suficientemente complexo, a ponto de requerer uma abordagem que contemple, ao mesmo tempo, os problemas da didáctica das disciplinas, as questões que remetem para a cultura de origem e os códigos linguísticos, os problemas psicológicos ligados ao tipo de estruturas mentais adquiridas, os problemas afectivos que remetem

⁶ Cfr. Bruno Bettelheim, *Un lieu où renaître*, Collection « Réponses », Éditions Robert Laffont, Paris, 1975. O autor denuncia a noção que pretende que a entrevista de um psicossociólogo com um paciente seja psicossociologia; se for o psiquiatra a realizar o mesmo trabalho, é qualificado como psicoterapia, mas se for uma enfermeira que o realiza, fala-se de cuidados. Quando um educador se dedica a um grupo de pacientes, do mesmo modo do que faria um psiquiatra, trata-se de um trabalho de grupo, enquanto que quando feito por um psiquiatra, falar-se-á de psicoterapia de grupo. Mas quando a enfermeira faz este mesmo trabalho, uma vez mais falar-se-á de cuidados.

não só para o medo do fracasso tantas vezes repetido, como também para a insegurança associada a relações afectivas instáveis e repassadas de ambiguidade no meio familiar, finalmente, requer uma abordagem que tome em conta a reflexão teórica sobre os processos e mecanismos da aprendizagem, não só dos conteúdos escolares como das atitudes e da sua mudança.

Em consonância com o diagnóstico efectuado, as possibilidades de gerar a reconstrução da identidade dependem da capacidade de reparar múltiplas rupturas, sendo que uma delas é a que diz respeito à falta de condições para aceder aos tipos de conhecimento e às atitudes que podem garantir o exercício da cidadania.

Viu-se, nesse diagnóstico, que o que está envolvido nos maus resultados escolares e na desafeição pela escola está muito longe de ser provocado por défices de inteligência ou qualquer outro tipo de dificuldades de aprendizagem, imputáveis a patologias do foro mental.

Viu-se, igualmente, que, é completamente descabido pensar na aprendizagem sem ter em conta o passado do aluno, ou seja, sem estabelecer umnexo relacional entre o que foram e são as aprendizagens que ocorreram no seu meio familiar, que a socialização implica a construção de estruturas mentais das quais depende a capacidade de adaptação e a assimilação de novas realidades.

Por tudo isto, se preconiza um modo de trabalhar em equipa, exigindo-se a todos os seus elementos uma atenção às diferentes dimensões que devem ser consideradas na situação de ensino-aprendizagem. Os jovens devem ser vistos e tratados por todos como seres unos e indivisíveis, o que obriga a conceder igual importância a todos os momentos e acções que são empreendidas, inclusive às aparentemente mais simples.

Em consequência, a instituição deve organizar-se de tal modo que todos os grupos profissionais abandonem algumas das suas prerrogativas e aceitem novas tarefas, a fim de instaurar entre si uma melhor colaboração e de poderem, ao mesmo tempo, ver reforçada a sua dignidade no exercício das tarefas. Assume aqui particular importância o investimento deliberado na formação contínua com vista à aquisição por todos, sem qualquer excepção, dos elementos teóricos que fundam as opções práticas.

Registe-se que a concepção de formação a que nos referimos nada tem a ver com práticas que a remetem para uma espécie de puro exercício académico, sem tradução

nos modos de fazer, que o mesmo é dizer, não visam expressamente, antes pelo contrário, o enriquecimento e complexificação das tarefas, assim como o desenvolvimento da capacidade de participar na reflexão e decisão colectivas.

Na organização que estamos a construir, assume-se que o trabalho directo com os jovens jamais deverá ser assegurado por pessoas que ocupam uma posição inferior na hierarquia, prática, aliás, muito comum em equipamentos sócio educativos destinados a jovens dos meios ditos desfavorecidos. Quando esse trabalho, de todos o mais exigente, é remetido para auxiliares, isso não pode significar outra coisa que não seja postular a sua inferioridade teórica e prática. Ora, isso é absolutamente contraditório, quer com o que nos diz o diagnóstico psicossocial dos jovens, quer com o que a teoria da socialização nos esclarece acerca das possibilidades de reinterpretação da realidade interiorizada na primeira socialização.