



A. Estado, Poderes e Sociedade
B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões
C. Educação e Desenvolvimento
D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes
F. Família, Género e Afectos
G. Teorias, Modelos e Metodologias
Sessões Plenárias

SOCIÓLOGOS: profissionais da mudança social?

Carlos Dias da Silva

Com a presente comunicação não se pretende — não se pode, nem se deve — dar uma resposta inequívoca à questão de saber se os sociólogos são profissionais da mudança social. Não se pode porque, antes de mais, seria necessário conhecer qual o grau de protagonismo, ou co-protagonismo, de sociólogos em processos de mudança social e, posteriormente, conhecer os resultados de uma avaliação desses mesmos processos, o que, em último caso, remeteria para a análise pontual de múltiplas e diversas situações. Não se deve porque o carácter aparentemente óbvio de uma resposta positiva seria susceptível de escamotear as situações em que tal não suceda e, o que seria bem pior, impediria a compreensão das razões ou factores que impelem num ou noutro sentido. Considera-se este último aspecto bem mais importante e justificativo da pertinência de debater a interrogação inicial.

Um debate em torno do papel dos sociólogos na mudança social enquadra-se numa reflexão sobre papéis e práticas profissionais dos sociólogos que, aliás, já conta com alguns contributos, seja em publicações, seja em artigos vários, mas que importa prosseguir e aprofundar, sob pena de as múltiplas actividades desenvolvidas por sociólogos em diversos contextos e níveis de intervenção não terem suficiente visibilidade e, logo, não ser claramente perceptível o papel dos sociólogos na mudança social.

Por outro lado, uma maior visibilidade da actividade profissional dos sociólogos deve traduzir-se no reconhecimento destes perante o mercado de trabalho, o que significa um reconhecimento, seja da parte de instituições com a responsabilidade de conceber e desenvolver projectos com repercussões de âmbito social, seja da parte de organizações que pretendam encetar processos de mudança visando a melhoria da eficiência dos processos e procedimentos, bem como da eficácia em alcançar os respectivos objectivos. Em particular no que diz respeito à experiência em actividade desenvolvida neste último tipo de organizações, antes de precipitar respostas que podem corresponder mais aos desejos do que às realidades, importa inventariar algumas questões que se têm colocado ao longo de alguns anos de prática profissional e que, apesar de não ser a presente comunicação a sede própria para o respectivo desenvolvimento, constituem aspectos a debater para uma resposta esclarecedora perante a interrogação do papel do sociólogo na mudança social.

Uma primeira questão consiste em esclarecer o *contexto profissional* em que se exerce a actividade de sociólogo, bem como do respectivo *posicionamento e estatuto*. Trata-se de reconhecer que a incidência das práticas profissionais sobre domínios tão diversificados como, de resto, o são os domínios referentes aos quadros teóricos e problemáticas de origem conduzem a especificidades que talvez justificassem a abordagem destas questões por áreas de especialidade. Ou seja, a interrogação em debate teria de ser reformulada, de acordo com áreas de especialidade e domínios de exercício da actividade.

No caso da presente comunicação trata-se do exercício da profissão de *Sociólogo do Trabalho e das Organizações*, em regime liberal e perante o mercado constituído por organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, *sendo a profissão explicitamente assumida enquanto tal* e não sob uma qualquer outra designação como, por exemplo, de consultor de empresas, de formador ou de tecnólogo, ainda que tais designações se possam adequar, com frequência, à natureza dos serviços prestados.

A crescente importância curricular desta área do conhecimento em diversos graus do ensino formal traduz bem o reconhecimento institucional da Sociologia, facto que se vai repercutindo na procura de sociólogos por parte de organismos ligados à administração pública e de grandes organizações públicas e privadas e, mais recentemente, no domínio das associações sem fins lucrativos, mas ainda longe de significar um reconhecimento do papel do sociólogo por muitas outras organizações, em particular pelas PME em cujos espaços se deverão gerar processos de mudança organizacional de indubitáveis repercussões na envolvente social. Todavia, seria interessante

um estudo que permitisse conhecer as circunstâncias em que os sociólogos desempenham funções exigindo competências de algum modo tributárias da respectiva formação académica, situação bem distinta daquelas para as quais apenas se requer, de modo indiferenciado, um perfil de licenciado.

A denominação com que se assume o exercício da profissão não está de todo desligada da problemática de fundo e releva das conclusões retiradas de uma experiência que conta já com alguns anos, ilustrando-se, a título de exemplo, algumas consequências práticas. Numa fase inicial em que a apresentação perante as entidades potencialmente contratantes aparentemente aconselhava uma denominação profissional de acordo com os modos de exercício da actividade — por exemplo, consultor de empresas, formador ou especialista em diagnóstico de necessidades de formação — e nos casos em que tais intervenções foram bem sucedidas, com frequência se geravam situações de espanto quando, muitas vezes apenas no acto de pagamento dos serviços, se constatava que tais serviços tinham sido prestados por um sociólogo, quando todos pensavam que se tratava de um engenheiro ou de um licenciado em Gestão ou em Psicologia. Admiração que aumentava quando se constatava que a licenciatura em Sociologia não estava complementada por mais nenhuma outra. Inversamente, em situações menos bem sucedidas, normalmente por conflitos de interesses ou de ordem deontológica (bem mais frequentes do que se possa pensar), a constatação da qualidade de sociólogo surgia como álibi explicativo do insucesso.

A reflexão sobre os aspectos atrás referidos, além de estar na base de um maior cuidado e sistematização das fases preliminares da intervenção propriamente dita, conduziram a uma mudança de atitude na forma de processar a apresentação, surgindo a designação explícita de sociólogo como parte dos vários esclarecimentos indispensáveis ao nível preliminar dos contactos, sendo preferível arcar com os efeitos perversos desta atitude perante entidades que ainda desconhecem ou são menos confiantes na actividade dos sociólogos. Não sendo assim, como pode o sociólogo ser profissional da mudança social, se exerce a sua actividade sob uma outra designação?

Ainda no âmbito das questões relacionadas com o contexto, posicionamento e estatuto do sociólogo no exercício da sua actividade e com implicações no seu protagonismo em processos de mudança, importa salientar a problemática do poder. Mais claramente, considerando o poder algo que assenta numa relação entre diferentes pólos com recursos próprios, importa equacionar as possibilidades que existem para um profissional de sociologia, enquanto um dos pólos presentes, em utilizar os respectivos recursos, nas relações que se estabelecem no desempenho da sua actividade profissional. Este aspecto remete para as relações entre o sociólogo e os centros de poder nas organizações, para a forma como tais relações são geridas e para a utilização que o sociólogo faz dos respectivos recursos, isto é, do seu poder.

Uma outra questão consiste em saber quais os limites que definem os espaços onde se exerce uma *especificidade em termos de competências*, que promova a *distinção entre o sociólogo e outros profissionais que actuam nas organizações* (em áreas afins, entenda-se).

Dito de outra forma, importa saber em que medida os conceitos que servem de suporte e de referência à actuação dos sociólogos são tributários da Sociologia e assim possam, de algum modo, conduzir a uma percepção da indispensabilidade do contributo do sociólogo para a eficácia da mudança organizacional. Esta questão é importante, na medida em que *não será indiferente considerar o sociólogo alguém que também pode intervir nos processos de mudança, ou alguém cujo contributo é imprescindível para a mudança*.

Sendo evidente que a problemática da mudança organizacional também se apoia e referencia em quadros conceptuais elaborados no âmbito da Sociologia do Trabalho e das Organizações, tal facto não se traduz na aplicação e manuseamento de conceitos e instrumentos daquele ramo do conhecimento exclusivamente por sociólogos (apetece dizer, por quem de direito). Mas também é facto que o sociólogo não pode prescindir do conhecimento — e, por vezes, do recurso — a conceitos e instrumentos desenvolvidos por outras áreas do conhecimento, nomeadamente pela Ciências de Gestão, pela Psicologia Organizacional e até mesmo pela Engenharia, sobretudo em alguns aspectos relacionados com Organização Industrial e Logística. Também aqui se assume o carácter eventualmente polémico de algumas das afirmações feitas, mas sem pretender esgotar esta questão, julga-se poder afirmar que o contributo do sociólogo para a mudança social que perpassa pela mudança organizacional, no que respeita à especificidade das competências, está relacionado com a capacidade de envolvimento multi e interdisciplinar que se processe no terreno da intervenção.

Ainda no domínio da especificidade de competências acresce um outro factor que se julga merecer reflexão e debate: o de saber se a intervenção do sociólogo em contexto organizacional se reveste de um perfil de especialista ou de generalista. Como contributo para debate, mais do que pela convicção em possuir respostas adequadas, a experiência no terreno tem possibilitado verificar que outros especialistas que intervêm em organizações possuem apurados instrumentos testados pela experiência e legitimados pelas investigações desenvolvidas a montante em contexto académico, mas de cuja aplicação nem sempre resultam os efeitos esperados, muitas vezes devido ao facto de

se tratarem de aplicações demasiado pontuais, sectorizadas e desprezando as sinergias resultantes da articulação entre os diversos sistemas intra-organizacionais. Sem prejuízo do desenvolvimento de competências em aspectos pontuais do funcionamento das organizações para os quais os sociólogos se encontrem particularmente habilitados, a capacidade de intervir nas dinâmicas de interacção social, portanto fenómenos sociais verificados no interior das organizações (que nem sempre, e cada vez menos, se confinam ao seu espaço) exigem a atenção do sociólogo, enquanto profissional capaz de decompor os diversos níveis de análise presentes, em ordem a ser possível operacionalizar a observação a efectuar de forma a compreender e avaliar a dimensão de tais fenómenos.

Se, conforme afirmou Boaventura S. Santos todo o “conhecimento é tanto mais rigoroso quanto mais restrito é o objecto sobre que incide”, no caso da actividade profissional dos sociólogos em organizações tudo indica que tal asserção seja apenas um verdade parcial, na medida em que for questionada a validade de uma actuação limitada a uma ou várias partes sem equacionar as

múltiplas inter-relações que configuram o todo.^[1] Talvez seja de adoptar o postulado desse mesmo autor de que “todo o conhecimento é local e total”, afirmação que se insere num contexto em que se contesta a “parcelarização do conhecimento e do reducionismo arbitrário que transporta consigo”. Mas não será sem correr riscos no seu desempenho profissional que o sociólogo se possa escudar em tais asserções e invocar mesmo uma dupla qualidade que de resto lhe é frequentemente atribuída, de ser, simultaneamente, generalista e especialista, um entendimento que releva do carácter porventura abrangente da composição curricular da sua formação académica, o que poderá ser verdadeiro mas possui efeitos perversos para não referir que constitui a origem de equívocos que se podem traduzir em fracassos profissionais.

Os aspectos atrás abordados conduzem a uma terceira questão que se poderá designar como problemática da *legitimidade* e da *competência*. Em primeiro lugar, porque a legitimidade em pretender o conhecimento das múltiplas vertentes inerentes ao funcionamento das organizações — o que significará uma postura de generalista — só será válida enquanto condição para melhor compreender o particular que está na origem do pedido que lhe é formulado pela entidade contratante e que constitui o motivo para a sua intervenção, não devendo dar origem a pretensas sínteses globais que, a terem lugar, pertencerão ao foro de quem gere ou é responsável pelas opções estratégicas e pela definição de objectivos. Isto é, o sociólogo poderá contribuir para reunir os elementos de suporte necessários à mudança, mas não pode, nem deve, ser o decisor da mudança.

Em segundo lugar, num contexto em que, cada vez mais, o mercado privilegia as competências e só em função da avaliação destas é que avalia a legitimidade, o sociólogo que pretende intervir nas organizações encontra-se, ainda, na incómoda posição de fazer a prova da sua legitimidade enquanto profissional de importância relevante perante os responsáveis organizacionais, só após a demonstração das respectivas competências. Trata-se de um problema que não afecta apenas os sociólogos, pois alguns profissionais que até aqui viam as respectivas competências de imediato reconhecidas em função da legitimidade que o mercado conferia à respectiva formação académica de base, como condição suficiente para atestar competências, vêem-se confrontados com a necessidade da demonstração e reconhecimento prévios das respectivas competências.

As razões que estão na origem de uma atitude privilegiando competências têm que ver com a crescente margem de incerteza com que se debatem as organizações, em particular as de finalidade económica, num contexto demasiado turbulento onde já não cabem fórmulas que resultaram no passado. Não será exagero afirmar que, actualmente e cada vez mais, os responsáveis pela decisão em empresas e outro tipo de organizações se debatem com uma angústia constante, não só pelo cumprimento de objectivos, mas pela sua própria definição, o que implica responsabilidades acrescidas aos especialistas cujos serviços são solicitados. O mercado quer respostas seguras, bem fundamentadas e em horizonte temporal breve perante os pedidos que formula, ignorando que as debilidades que o afectam também incidem sobre os profissionais a que recorre. Mas o mercado não tem um comportamento coerente, e no que respeita à questão da legitimidade *versus* competências, e em aparente contradição com o que se afirmou atrás, não descarta a questão da legitimidade. Trata-se, neste ponto, de uma questão de segurança, ou, melhor dizendo, de fiabilidade. Não basta que um diagnóstico seja bem fundamentado, que uma proposta de solução esteja bem formulada e seja exequível. Exige-se uma fundamentação de tipo diferente, que remete para enquadramentos e referências teóricas aliadas a processos de experimentação e estudos de casos, situação perante a qual nem sempre a invocação da experiência profissional é suficiente. Aqui, o papel da investigação e estudos de âmbito académico é primordial, podendo ter um efeito duplo, legitimando o papel do sociólogo perante os responsáveis organizacionais e, sobretudo, reforçando as competências do profissional no terreno.

Uma quarta questão que se propõe para reflexão e debate consiste em saber em que medida o tipo de actividades desenvolvidas nas organizações por sociólogos com o perfil atrás descrito são

conducentes à mudança organizacional. Considerando que tais actividades decorrem, essencialmente, em torno do diagnóstico organizacional, do diagnóstico das necessidades de formação e da formação profissional, também aqui será prudente não precipitar respostas. Também neste ponto se assume que as opiniões expressas sejam discutíveis e valerão o que pode valer alguma experiência, em que o que se considera certo ou errado se referencia pelo grau de aceitação que se sente perante o mercado, o que, ao contrário do que muitos afirmam, nem sempre será um bom critério. O aperfeiçoamento de instrumentos de observação e análise das organizações visando a obtenção de dados que suportem uma intervenção posterior, possibilita com razoável rigor a detecção dos disfuncionamentos mais evidentes do contexto organizacional. Mas, cada vez mais, e esta foi uma lição duramente aprendida, a análise dos disfuncionamentos tem que ser referenciada em face do que esteja definido como estratégias, objectivos e missão das organizações. Esclarecendo melhor, os processos de mudança organizacional têm menos que ver com a correcção dos disfuncionamentos, do que com a definição dos objectivos e da missão, os quais cabem aos respectivos responsáveis, ou seja, reside no sistema de decisão o propósito de mudança organizacional e a amplitude e profundidade que se pretenda com a mudança.

Em termos de conclusão, enumeraram-se alguns aspectos que podem condicionar ou potenciar o papel que, neste caso e com o perfil definido de início, o Sociólogo do Trabalho e das Organizações poderá ter na mudança social. Tratando-se de uma actividade que incide em organizações onde o protagonismo decisivo perante a mudança não cabe ao sociólogo, resta-lhe o co-protagonismo (juntamente com outros especialistas e com os responsáveis organizacionais) nas situações em que tais propósitos existam e o sociólogo, sem margem para dúvidas, será um profissional da mudança social que se processa através da mudança organizacional.

[1]

Santos, Boaventura Sousa, in Um Discurso Sobre as Ciências, Lisboa, Ed. Afrontamento, 1987, pp. 46 e 47.