

## A SUPERVISÃO: UM LUGAR DE FORMAÇÃO\*

*Véronique Albert<sup>1</sup>*

### Uma tentativa interessante ... por vezes constrangedora?

Para os intervenientes no campo social (trabalhadores sociais, educadores, animadores socioculturais, agentes familiares, formadores etc...), a supervisão é um instrumento interessante de formação. Em um contexto atravessado por profundas mutações, a capacidade de mudança dos profissionais é solicitada sem cessar.

Confrontados com situações cada vez mais complexas, parece necessário, na verdade, indispensável, que estes possam parar para declarar e analisar suas práticas, a fim de prosseguir em suas ações de maneira pertinente.

Se, na formação de certas profissões, a supervisão faz parte do curso escolar<sup>2</sup> e é reconhecida como instrumento de formação, não é evidente que esta tentativa possa continuar nos meios de trabalho. As restrições financeiras e o fato de se minimizar a importância da reflexão

---

\* Artigo publicado na revista "L'esperluette", nº 25.2000 Revista editada pelo CIEP.MOC (Bélgica).

Artigo traduzido do Francês pelas professoras Eny Fetter (Escola de Letras da UCPEL) e Stéphanie Batista (Escola de Serviço Social da UCPEL)

<sup>1</sup> Assistente Social, socióloga, formada em análise transacional, supervisora, interveniente em formação de adultos, professora em escola social. Eu dedico este artigo a todas aquelas e aqueles a quem pude acompanhar em supervisão e que me permitiram interrogar-me sobre minha prática de supervisão; construí-la dia após dia e chegar a uma primeira colocação em palavras quanto a ela.

<sup>2</sup> O quadro escolar (posição hierárquica entre o supervisionado e o supervisor, cotação ligada à supervisão etc) propõe um certo número de questões quanto a seu impacto sobre a tentativa de supervisão. Como nós a apresentamos neste artigo. O desenvolvimento proposto encara a supervisão fora deste quadro, entretanto, os diferentes índices apresentados podem ser esclarecedores para interrogar as práticas de supervisão são dentro dos estabelecimentos escolares.

sobre a prática podem impedir seu desenvolvimento. Razões, menos racionais como o medo acham-se por detrás das recusas. Efetivamente, a supervisão evoca, por vezes, a idéia de um acompanhamento terapêutico, com as resistências que podem provir disto. Outros temem que a supervisão- sobretudo se ela é coletiva- torne-se um lugar onde se fomenta a “resolução” contra a instituição. Derivações são sempre possíveis e a suscetibilidade que não raro envolve este conceito permite dar lugar a todos os fantasmas ou chamar de supervisão prática que dela só têm o nome. Por exemplo, avaliações de pessoal feitas por um supervisor são denominadas “supervisões”.

O objetivo deste trabalho pedagógico é estabelecer para então compreender o que entendemos por supervisão. Um pouco é um desafio, pois supervisão é um conceito multidimensional e complexo que reenvia a realidades múltiplas. Nossa abordagem será global.

### **Um esboço de definição**

Sem querer nos deter em conceitos fechados começamos por definir o que entendemos por supervisão. Jacques Dekoninck<sup>3</sup> apresenta a supervisão como um sistema de formação que permite a uma pessoa ou a um grupo<sup>4</sup> empenhado em uma ação, achar, por um processo específico ou uma escuta, instrumentos, habilidades e um apoio para descrever uma situação, compreendê-la, analisá-la e agir. É um tempo que permite desenvolver as competências profissionais da pessoa.

O que mobiliza os agentes da supervisão é a pergunta “o quê?” e “como?” “O que acontece nesta situação de intervenção, de animação, de ação local, etc? Como fazer para modificá-la se existem aspectos insatisfatórios? O que está no cerne da supervisão é a experiência

---

<sup>3</sup> Formador na associação Repères e no CEIP.  
Eu desejo, alíás agradecer-lhe calorosamente por seus numerosos esclarecimentos sobre esta problemática. Este trabalho não poderia ter visto a luz sem sua contribuição.

<sup>4</sup> Nossos propósitos neste artigo dirigim-se à supervisão individual e coletiva, mesmo que estejamos conscientes que seria interessante levar em consideração as especificidades de cada uma.

profissional.

Uma outra maneira de abordá-la é vê-la como um momento em que um profissional aceita apresentar a si mesmo abertamente, certas questões com as quais ele é levado a brincar de esconder em seu cotidiano, sem poder sair desta situação. Por exemplo, estão muito presentes entre os trabalhadores sociais, as questões do sentido do trabalho e da incapacidade. A supervisão pode criar um quadro em que tais questões poderão ser levantadas.

A supervisão é um processo que se constrói no tempo. Isto subentende a idéia de poder aí haver diferentes fases, diferentes momentos e, portanto, de os objetivos poderem variar segundo as etapas assim como as atitudes dos agentes presentes (supervisor e supervisionado).

Para cercar ainda mais o conceito de supervisão, nós tentaremos trazer elementos que respondam às seguintes questões:

- 1- Quais são os objetivos da supervisão?
- 2- Que quadro criar para melhorar alcançar estes objetivos?
- 3- Que procedimentos realizar?
- 4- Quais atitudes desenvolver?

Cada questão poderia sozinha tornar-se o objeto de um estudo pedagógico. Eis entretanto, alguns marcos.

### **Os objetivos da supervisão**

Os objetivos da supervisão podem evoluir no tempo ou segundo os grupos. É interessante que eles sejam o resultado de uma negociação entre os objetivos dos supervisionados, de sua instituição de trabalho e do supervisor, a fim de estabelecer um contrato claro entre os agentes diversos.

Nós podemos, entretanto, distinguir, um certo número de objetivos que atribuímos à supervisão.

### **Primeiro Objetivo: Um trabalho de tomada de consciência**

A supervisão, por um trabalho de descrição de situação, permite um primeiro olhar que pode conduzir a tomada de consciência quer

pessoal, relacional, institucional quer metodológica.

Por exemplo:

Descrevendo uma situação de intervenção em uma família, um trabalhador social conta : “Eu lhe disse, entretanto, gentilmente”. E disse isto com voz forte e olhar ameaçador. O supervisor pode retornar-lhe seu tom e seu olhar para fazê-lo compreender sua atitude e ver o que ela evoca pessoal e relacionalmente para ele.

Descrevendo as diferentes etapas da realização de uma ação coletiva, um animador dá-se conta que um agente institucional importante foi esquecido em momentos centrais do processo. Esta tomada de consciência remete a um funcionamento institucional que é sem dúvida, interessante para analisar.

Presos em reflexões culturais, institucionais ou vencidos pela rotina profissional, nós nos arriscamos a encerrar-nos tanto em nossas leituras quanto em nossas análises de situação e nossas perspectivas de ação.

A urgência de certas situações impede seguidamente um “feedback”.

Tomar tempo para descrever uma experiência, trocar as etapas de uma ação, colocar em evidência os diferentes agentes, as relações que os ligam e as forças presentes, permite uma leitura diferente daquela que nós fazemos de maneira espontânea no cotidiano. Este outro olhar sobre a realidade pode ajudar na tomada de consciência sobre diferentes elementos e na resolução de questões importantes.

Dando ocasião ao supervisionado de descrever uma situação, de objetivá-la, de vê-la à distância, poder-se fazê-lo desenvolver lucidez para a análise e para a ação.

### **Segundo objetivo a construção, a aplicação, a apropriação de referenciais para a análise**

Face às situações colocadas importa, desenvolver capacidade de análise e construção com o supervisionado, “pares de óculos” para permitir-lhe decodificar o que está em ação nesta situação social.

Os referenciais teóricos devem ser apropriados e permitir uma análise detalhada e adequada da situação .

Eles serão elaborados a partir da realidade a analisar e, caso sejam traduzidos pelo supervisor, este ficará atento a que o supervisionado se aproprie destes referenciais teóricos. A “trucologia”<sup>5</sup> é a ciência que o supervisor constrói no decorrer do tempo e que articula diferentes conceitos e referenciais teóricos. A “trucologia” deve permitir decodificações das realidades sociais colocadas pelos supervisionados, cruzando diferentes esclarecimentos que podem inspirar-se na análise transacional , na PNL , na abordagem sistêmica, em aportes sociológicos, na análise institucional, etc.

Fundamental na tentativa é conseguir fazer “falar” a experiência partilhada, colocando-a sob as luzes de diversos projetores. O supervisionado pode, ele mesmo, construir seus próprios instrumentos para fazer uma análise mais detalhada da situação.

### **Terceiro objetivo: um olhar sobre a ação ou ampliação do campo das possibilidades**

Os referenciais teóricos devem permitir uma reestruturação tanto do pensamento, das emoções quanto dos comportamentos e das ações. Neste sentido a supervisão acarreta uma certa ruptura no olhar pousado sobre a realidade social mas também uma abertura no campo das possibilidades.

Com efeito, nossas representações de uma situação nossas crenças nos levam a agir desta forma ou daquela maneira. Se elas evoluem graças à supervisão, podem abrir outras perspectivas para a ação. A supervisão deve ajudar a colocar em evidência diversas opções possíveis frente a situação. É contrariar os “ não há nada mais a fazer” graças à análise e a preparação de diferentes pistas. É abrir a porta à criatividade.

Atrás dos objetivos que acabamos de enunciar há sempre um fundo, uma finalidade que pode exprimir-se como a procura de ser melhor para o profissional a fim de ele poder realizar uma ação que dê resultados.

---

<sup>5</sup> Eu devo este termo a François Bazier, formado na Universidade de Paix.

Em serviço social, isto pode traduzir-se pelo fato de “ajudar melhor” e, em uma tentativa de ação coletiva, pela implicação das pessoas em melhor conduzir uma reivindicação. Neste sentido, a supervisão é um serviço indireto à população.

### **Um quadro a criar**

Para colocar uma experiência e analisá-la, para que uma palavra possa exprimir-se, um quadro deve ser criado, pois por vezes, existem medos que podem estar na origem da resistência: o medo da mudança, o de não estar à altura, aquele de alterar a imagem de si mesmo, o medo do desconhecido, etc.

O sigilo das resoluções tomadas é a primeira regra de ouro. O que é dito no quadro da supervisão tem caráter confidencial. Se a supervisão é coletiva, isto implica que cada membro se aplique a não revelar ao exterior do grupo os propósitos entendidos. É uma regra de proteção que permite à pessoa decidida a partilhar e analisar uma situação, poder fazê-lo com a maior autenticidade possível. No quadro de uma supervisão individual, o supervisor deve lembrar a regra do sigilo e respeitá-la.

A experiência profissional é o material da supervisão. Importa tratar de situações profissionais. Não está proibido evocar os acontecimentos privados, passados ou presentes, pois existe porosidade entre os universos profissionais e pessoais, mas não são estes acontecimentos os aprofundados no quadro da supervisão.

Cada agente da supervisão é reconhecido como “portador de saberes”. Supervisionado e supervisor têm cada um o seu saber. O primeiro chega com um saber ligado à sua prática cotidiana, a partir da qual ele constrói sua experiência sobre as realidades sociais com as quais ele se defronta dia após dia. É o que poderíamos chamar sua visão da cotidianidade. Por sua vez, o supervisor pode trazer o recuo e um ponto de vista analítico ligado à sua posição mais exterior. Chega igualmente com habilidades quanto aos procedimentos a desenvolver no quadro da supervisão. Nesta relação a aprendizagem é mútua e cada um é reconhecido em sua posição. O supervisionado é igualmente reconhecido em suas potencialidades, seus limites, seu direito ao erro, suas ambivalências frente às situações encontradas. Enfim, é aceitar o supervisionado como

ele é para permitir-lhe exprimir seu ponto de vista e identificar suas necessidades e objetivos. Isto enfatiza o caráter pessoal da tentativa.

O respeito à diferença traz a possibilidade de expressar idéias diferentes vistas como positivas. A confrontação de idéias é uma possibilidade de abertura sobre novas perspectivas.

Para chegar a estabelecer isto, a fim de que o diálogo se instale, é essencial que a confiança, a estima, o reconhecimento e o respeito estejam presentes. Se isto é possível, notadamente no quadro das supervisões individuais, é interessante permitir a escolha do supervisor pelo supervisionado. Devido à confiança manifestada pelo supervisor, o supervisionado poderá explorar as próprias idéias e soluções quanto aos problemas encontrados. Esta confiança é necessária para permitir a abertura de si mesmo, a expressão dos sentimentos e das preocupações em oposição à dissimulação. A atitude de não-julgamento será o sustentáculo desta tentativa.

O supervisionado deve desenvolver a confiança em si mesmo assim como nos recursos exteriores. Ele deve reconhecer o próprio valor enquanto recurso no andamento da supervisão. Isto acarreta uma necessária ruptura com certas visões, a qual remete o saber e os recursos ao supervisor.

Por tudo isto, compreendemos facilmente que a supervisão deve evitar as relações hierárquicas amigáveis ou amorosas entre o supervisionado e o supervisor. Tais relações são portadoras de implicações específicas que representam obstáculos à ocorrência dos objetivos da supervisão e particularmente, à expressão do supervisionado para que o quadro fique claramente estabelecido, é interessante, igualmente, precisar o número de sessões previstas e sua duração.

Os objetivos e o quadro podem ser retomados no contrato que é um instrumento importante na supervisão.

### **Alguns procedimentos**

Neste ponto, gostaríamos de pôr em evidência diferentes maneiras de proceder no quadro da supervisão. Redigir um contrato, partir da experiência concreta, cercar a ação do supervisor, praticar a escuta passiva, utilizar uma narração significativa, intervir conforme a tentativa

de resolução do problema, simular uma situação, apontar o nível de análise ao qual se liga, etc. São outros tantos meios a desenvolver para atingir os objetivos fixados a favorecer uma supervisão dinâmica e variada.

No quadro deste texto, nós prestaremos atenção ao contrário, a compilação das experiências ligadas ao nível de análise usado no trabalho e a ação do supervisor e do supervisionado.

### **O contrato**

O contrato pode definir-se como um compromisso bilateral, explícito na intenção de uma ação bem definida. Para chegar a concluir um contrato, toda uma tentativa de esclarecimento de expectativas, de confrontação com a oferta e de negociação deve colocar-se. Esta etapa é indispensável a fim de definir o trabalho e a relação que se engaja. O contrato retoma os aspectos materiais (duração, número de sessões, ritmo, aspecto financeiro); ele evoca os conteúdos que serão abordados, enfatiza as regras de funcionamento e de éticas, os objetivos nos diferentes níveis, os compromissos mútuos e o procedimento de avaliação.

O contrato permite estruturar a relação da supervisão e restituir ao supervisionado a responsabilidade que é sua. Isto permite interromper certas relações que poderiam estabelecer-se entre os atores (em presença). O supervisionado não é um beneficiário passivo. O supervisor o sustenta mas não o carrega, caso contrário ele se tornaria, de algum modo responsável pela mudança do supervisionado. Ele poderia tomar o papel “de um salvador” com as armadilhas do triângulo dramático (ver os referenciais da análise transacional).

A mudança está no cerne do trabalho de supervisão; é importante que o supervisionado veja claramente as mudanças que deseja, possa fixar seus objetivos e que estes sejam positivos, precisos, concretos, observáveis, realistas e avaliáveis. “Não há vento favorável para quem não sabe aonde vai” dizia Confúcio. O fato de se fixarem objetivos propicia um quadro de tensão (tensão motriz, energia motriz) e a reflexão sobre os meios para atingí-los. Isto clareia igualmente o contrato.

Esta explicitação em evidência dos objetivos não é sempre simples. Eles podem igualmente evoluir no tempo, mas deter-se nelas não deixa de ser enriquecedor para o trabalho de supervisão .

Por exemplo:

No momento de uma supervisão coletiva em uma instituição, nós nos encontramos frente a pessoas coagidas a estar lá. Parece, então indispensável poder verificar com elas o que farão com esta obrigação e quais objetivos vão, não obstante, fixar-se, os quais poderão tornar-se o objeto do contrato.

### **A Participação de experiências**

O material principal da supervisão é, como já sublinhamos, a experiência concreta realizada na prática profissional. Partindo desta experiência vivida, há uma coleta de dados de informações a qual vai permitir elaborar uma observação reflexiva sobre tal experiência.

O supervisionado é levado a explicitar sua experiência concreta, tentando dar-se conta de suas iniciativas, de suas intervenções, permitindo, assim, transformar um conteúdo de experiências em “objeto de pensamento”.

A experiência escolhida deve ser situada no tempo e no espaço e o supervisionado deve ser o ator dessa experiência. O supervisor deve então ajudar a descrever essa experiência.

Esse encaminhamento de “aproveitar experiências” não é simples, pois as armadilhas e as dificuldades são inúmeras. O questionamento espontâneo do supervisor pode ser um obstáculo para a constituição deste material descritivo. O supervisor deve cuidar em não proceder logo ao ato de decifrar situações apresentadas por questões voltadas para o “por que?” e sim tentar obter informações descritivas. Ele pode igualmente ser levado a referir-se a sua realidade, arriscando ocultar a realidade do supervisionado. Para conseguir trabalhar com a experiência, devemos buscar a arte de saber questionar.

O supervisor deverá privilegiar questões que favorecem a descrição e que se voltam para o como : “como você fez? quando você fez isso? quem estava presente? onde isso ocorria? etc”. As questões devem ajudar

o supervisionado a especificar a ordem do tempo e do espaço. É preciso chegar a produzir questões que retornam o sujeito a sua experiência .

Os “porquês” devem ser evitados porque eles induzem o supervisionado a uma busca de racionalidade, de compreensão e a uma exigência de coerência. O supervisor deverá ser vigilante para evitar a emergência de um discurso sobre a experiência. Palavrários sobre as práticas tem tendência a uma expressão de propósitos muito generosos que desenvolvem um sentimento de impotência, pois se torna difícil delimitar a intervenção .

Esse trabalho de compilação de experiências ocorre no início da supervisão e pode ser retomado em diferentes momentos durante o processo. Ela permite tomadas de consciência. No contexto de uma supervisão coletiva, isto supõe que seja trabalhado na supervisão individual. O grupo pode então progressivamente se tornar um aliado no questionamento possibilitando a compilação da experiência. Essa aprendizagem pode ajudar cada participante a compartilhar suas próprias experiências.

Tomando por base este material constituído, supervisor e supervisionado poderão escolher os aspectos que parecem importantes a salientar e a trabalhar para poderem passar a uma análise mais profunda. O que é trazido como experiência pode passar de uma situação-problema à preparação de uma intervenção, à dinâmica de um funcionamento de equipe passando pelo questionamento sobre o papel profissional. Em relação a este assunto, seria conveniente situar em que nível a problemática se coloca: em nível individual , relacional, grupal, organizacional, institucional, para utilizar instrumentos de análise mais adequados. Enriquecido dessa descrição e dessa análise, um outro olhar pode ser depositado sobre a realidade e permitir a abertura para outras pistas de ação podendo levar a uma experiência concreta mais enriquecedora e mais eficaz que a primeira.

## **A ação do supervisor e do supervisionado**

A supervisão pode ocorrer de maneiras diferentes conforme o aspecto sobre o qual o supervisor e o supervisionado desejam se debruçar. Isso pode variar no tempo. No início (da supervisão) , eles podem se

centrar sobre a situação, sobre o grupo, sobre os referenciais teóricos, etc.

Vamos desenvolver alguns destes elementos.

Centrar-se na situação é tentar resituá-la no quadro organizacional e institucional a fim de compreender os elementos constitutivos da intervenção, detectar os diversos atores e fornecer instrumentos adequados a esse nível de análise.

Se os atores se centram sobre o supervisionado, é para evidenciar suas crenças, seus sentimentos, seus desconhecimentos para que este possa se situar melhor na situação-problema descrita. Um instrumento que ajuda nesta situação, pode ser, por exemplo, um referencial teórico de uma sequência de interação. Esse referencial propõe ao supervisionado descrever detalhadamente uma interação e de colocar em evidência seus sentimentos, seus pensamentos, suas necessidades e suas ações nesta situação precisa.

Em certos momentos, os atores podem se centrar sobre os instrumentos, os meios, os métodos. Diversos esclarecimentos oriundos da trucologia podem então ser utilizados a fim de fornecer ao supervisionado os elementos necessários para que ele mesmo possa realizar uma análise da situação e se posicionar.

O que queremos sublinhar neste ítem é a evolução do que detém a atenção do supervisor e do supervisionado. É claro que esse procedimento é um momento da etapa na qual a supervisão se encontra, expectativas e necessidades dos atores. É interessante também articular esses diferentes aspectos.

### **As atitudes do supervisor**

Carkhuff distingue o que ele chama de atitudes facilitadoras e atitudes ativadoras que, na supervisão, se cruzam e se combinam. As primeiras levam em conta o vivido do supervisionado e nos remete a atitudes de empatia, de respeito e de autenticidade, conceitos sobre os quais não me deterei aqui e que já foram evocados no ítem “um quadro a criar”.

As atitudes ativadoras levam em conta o conteúdo e a operacionalidade da ação a empreender com o supervisionado: especificidade, confronto, imediatividade, expressão de si.

- a especificidade significa ser vigilante para que o supervisionado se expresse da maneira mais clara possível a fim de evitar ao máximo as generalizações, as omissões ou as distorções.

- o confronto é devolver ao supervisionado o que ele nos diz para ajudá-lo a descobrir suas incoerências, para permitir que ele se situe face às mesmas, que ele as assuma e as ultrapasse. É essencial que esse confronto se faça com empatia e autenticidade para evitar uma atitude “persecutória”.

- a imediaticidade é o processo pelo qual o supervisor reconhece e reformula a capacidade de agir “aqui e agora” do supervisionado a um sistema ligado a um fato externo . É trazer no imediato um enunciado e agir sobre a interação que se opera aqui e agora.

- a expressão de si, a partilha de sua própria experiência pelo supervisor deve permitir ao supervisionado de compará-la com sua experiência, de especificá-la e alargá-la no contexto de suas referências. Colocamos em evidência diversas atitudes que podem permitir atingir os objetivos que atribuímos à supervisão . Outros aspectos poderiam ter sido abordados como a avaliação, a necessária supervisão do supervisor, os jogos na supervisão, etc. É uma reflexão a ser seguida mesmo se no momento é preciso concluir.

### **Considerações finais**

A supervisão, devido as suas múltiplas conotações, é um termo ambíguo. Conforme os campos de intervenção, o tipo de supervisão (individual, coletiva, de grupo, ocasional ou de equipe), a evolução profissional dos supervisionados, a supervisão pode apresentar facetas muito diferentes que reforçam a dificuldade de apreendê-la.

O termo em si é fonte de questionamentos, pois ele poderia nos levar a crer na existência de uma “super”visão. Na ótica de quem? Do supervisor? Que equívoco! Se estamos de acordo que, sem dúvida, haveria a necessidade de inventar um novo conceito, devemos convir que o encaminhamento que realizamos e nomeamos de supervisão nos parece um precioso instrumento de formação!

Se o supervisor pode:

- apoiar o supervisionado em seus objetivos e encaminhamentos,
- ajudá-lo a sair do quadro no qual ele muitas vezes se fecha,
- fornecer-lhe instrumentos em diferentes níveis com rigor, humor e competência,
- ajudar o supervisionado a se auto-avaliar na situação, a dosar suas energias e circunscrever o local estratégico mais apropriado para a sua ação<sup>6</sup>.

**Então** o supervisor terá cumprido sua missão e a supervisão terá sido um verdadeiro processo de formação.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARDOINO, DUBOST, LEVY, GATTARI, LAPASSADE, LOUREAU, MENDEL. *L' intervention institutionnelle*. Payot, 1980.
- CHALVIN, D. *Les outils de base de l' analyse transactionnelle*. Ed. ESF, 1996.
- CHATELARD, S. *La supervision et la consultation* In *La Revue Française de servi ce Social*. N° 98. Septembre 2000.
- COLLIGNON, G. *Comment leur dire ... La Process Communication*, InterEditions, 1994.
- DEKONINCK, J. La supervision In *Actualités en Analyse Transactionnelle*. N° 78. 1996.
- DU RANDQUET, M. *La supervision dans le travail social. Socioguides*, 1973.
- LEBEBBE-BERRIER, P. Difficultés et échecs du travailleur social illustrés dans les jeux de la supervision. In *Pouvoir et créativité du travailler social* . Ed. ESF. Paris, 1988.
- MERLING, J-F Contrats en formation et transactions In *Les transactions aux frontières du social. Formation, travail social et développement local*. Sous la direction de FREYNET, M-F, BLANC, M., PINEAU, G. Chronique Sociale, 1998.

---

<sup>6</sup> Jacques Dekoninck

