

**MANUEL CASIMIRO VILAÇA TAVARES  
DA SILVA**

Nascido a 19 de Fevereiro de 1938, em Valadares  
Falecimento em 24.12.1982



## CURRICULUM

### Formação Pessoal

- Licenciado em Geografia pela Faculdade de Letras de Lisboa, em 1962
- B. Social Psychology, Oxford, 1964, curso iniciado na Universidade do Natal, Durban, em 1954
- M. Social Psychology, Oxford, 1966
- Ph. D. (Social Psychology), Leeds, 1969. Trabalho realizado sobre «Change and Social Conflict»
- Antes da licenciatura em Geografia, frequência dos três primeiros anos de Engenharia no IST, Lisboa
- Preparação como «trainer» no EIT (European Institute of Trans-National Group Studies), com Gunnar Hjelholt, Gurth Higgins e Donald Nylén
- Vários seminários (em Londres, Bruxelas, Paris, Boston e Molkelssnass) sobre psicopedagogia, técnicas não-directivas, dinâmica de grupo, desenvolvimento organizacional e terapêutica social
- Vários seminários na CEGOS e no MCE, sobre gestão de pessoal, organização, formação e management
- Psicanálise (2 anos) com Ronald Kates
- Psicodrama (3 anos) com Pierre Weil
- Experiências de «mini-society», em Molkelssnass, como colaborador de Gunnar Hjelholt

## Actividades

### 1. Sumário da carreira profissional

- Entrada para a Direcção de Pessoal da CUF, em 1962. Cerca de 8 meses de visitas, trabalhos e estudos a que podemos chamar estágio
- Chefe de Pessoal da TABAQUEIRA, a partir de 1963 e até 1968.  
De destacar os trabalhos em colaboração com R. Gauvin e Z. Trancquart, à cerca da reorganização da empresa, implantação do bairro dos trabalhadores e de formação (incluindo formação de base dos habitantes do bairro), e em colaboração com a NORMA, de qualificação de funções
- Director de Pessoal da CNN a partir de 1968 e até 1973. De destacar: reorganização da empresa; implantação do MBO, reestruturação do sistema de remuneração, experiências de formação, reestruturação do sistema de trabalho e de remuneração a bordo de três navios, em regime experimental; trabalhos da fusão com a SG
- A partir de 1973, ensino, intervenção e formação a título pessoal
- A partir de 1.10.1977, Consultor na CEGOC-TEA, LDA.
- Director-Geral da CEGOC-TEA, LDA. de Abril de 1981 até 24.12.1982

### 2. Ensino

- Professor de Psicologia Organizacional e Dinâmica de Grupo e Métodos e Técnicas de Intervenção e Diagnóstico em Psicossociologia, no ISPA, desde 1974; em 1968, de Psicologia Industrial
- Professor de Psicologia do Desenvolvimento e Psicossociologia, no ISSS, em 1973/1975 e 1975/1976
- Professor de Psicologia e Consultor na Escola de Administração e Ensino de Enfermagem, de 1972 a 1976
- Professor em várias escolas de enfermagem, de 1972 a 1976
- Professor de Psicossociologia na Escola de Enfermagem de Saúde Pública, de 1972 a 1975
- Professor de Psicologia na preparação de inspectores do ensino primário

### 3. Seminários realizados

- Animação de seminários inter-empresas, sobre formação, organização e gestão de pessoal, entre 1967 e 1973, no INIO (em Portugal, Angola e Moçambique), na NORMA e na PSICOFORMA; entre 1976 e 1977, na APGTRH
- Animação de seminários para funcionários públicos sobre formação, pedagogia e organização, entre 1973 e 1977, promovidos pelo Ministério das Finanças, MEIC e MAS
- Animação de Seminários sobre aperfeiçoamento de professores, entre 1973 e 1977, promovidos pelo MEIC e MAS
- Seminários sobre Dinâmica de Grupo e Sociodrama, normalmente para outros psicólogos

### 4. Intervenções sobre gestão, formação, organização e relações inter-pessoais

- Na Maternidade Alfredo da Costa, Hospital Distrital de Beja, Hospital Distrital de Vila Real, Hospital Distrital de Bragança, Hospital de S. João, no Porto, etc., e vários Centros de Saúde
- Em escolas de Enfermagem de Lisboa e Porto
- Em Escolas do Magistério Primário e de deficientes
- Aos professores do ensino secundário
- Na Gaslimpo, ao nível de dirigentes
- Na Companhia de Seguros Império, ao nível do ramo automóvel

- Na Sovial, ao nível de quadros
- No Banco Totta-Standart, em L. Marques, ao nível de gerentes
- Nos CTT, ao nível de seminário
- Monitor de vários estágios inter e intra-empresas, na CEGOC-TEA

#### 5. Acções várias

- Participação em Congressos de Gestão de Pessoal, de Formação e de Psicologia
- Consulta de orientação a gestores empresariais
- Orientação de seminários de dinâmica de grupo, com objectivos pedagógicos ou terapêuticos
- Experiências de sociodrama
- Colaboração numa experiência socio-analítica, com G. Lapassade
- Colaboração com Gunnar Hjelholt, em Laboratórios para gestores e «mini-societies»
- Colaboração com Gurth Higgins em «mini-societies»
- Experiência com C. Rogers em não-directividade

#### 6. Trabalhos publicados

- TAVARES DA SILVA (Out. 1965) — «A formação: ponto crítico do equilíbrio de uma Empresa»; *Separata da Indústria*, n.º 17;
- (Jan. 1971) — «Padrões de Actuação — os problemas da sua aplicação»; *Marketing e Management*;
- (Jan. 1971) — «A rotina», *Bol. Int. CNN*, n.º 1;
- (Fev. 1971) — «Três Modelos de Atitudes de Gestão»; *Bol. Int. CNN*, n.º 2;
- (Fev. 1971) — «Como sabotar uma reunião»; *Marketing e Management*;
- (Mar./Abril 1971) — «Comentários sobre a organização»; *Bol. Int. CNN*, n.º 3/4;
- (...) — «O que é a Gestão de Pessoal?»; entrevista publicada no *Boletim da CNN*;
- (Abril 1971) — «As pessoas e os Grupos»; *Marketing e Management*;
- (Maio/Agosto 1971) — «O controle»; *Bol. Int. CNN*, n.º 5/6;
- (Junho 1971) — «A motivação do Manager»; *Marketing e Management*;
- (Julho 1971) — «Objectivos de Formação» — *Marketing e Management*;
- (Set./Out. 1971) — «A motivação»; *Bol. Int. CNN*, n.º 7/8;
- (Fev. 1972) — «Significado da Formação de Gestores»; *Marketing e Management*;
- (1972) — «A Formação Profissional e a Cultura»; comunicação apresentada no VI Encontro Anual da Associação Portuguesa dos Directores e Chefes de Pessoal;
- (Out. 1977) — «Problemas didácticos da Introdução à dinâmica de grupos»; *Análise Psicológica*, n.º 1, Vol. I;
- (Jan. 1978) — «A política do êxtase» (com Georges Lapassade e Luis Soczká), *Análise Psicológica*, n.º 2, Vol. I;

tilhei, enquanto aluno, do imenso (gozo); no duplo sentido intelectual e vivencial, que o Manuel fazia habitar nas suas aulas; vivi esse espaço muitas vezes no confronto activo das ideias e dos actos, na resposta muitas vezes emocional e emocionada à provocação subtil ou (descarada) que traduzia a sua forma de estar.

O Manuel convocava adversários na aposta aberta da dialecticidade do acto de ensinar, tornando a aprendizagem num acto de ruptura apropriativa do saber. Era a sua forma de sublinhar que o conhecimento é um processo de mudança, fabricado no risco e na aventura permanente do ousar.

Vivi depois, enquanto Consultor da CEGOC-TEA, o imenso orgulho de o ter como colega e como mestre, vivendo ainda aqui a impossibilidade do não confronto, a inevitabilidade da dúvida como construção da prática e a instabilidade de um saber que nunca se absolutiza. A mesma instabilidade que, nele criava, e que criava à sua volta, potenciava a criatividade como dimensão do pensar, estimulava a iniciativa e tornava inevitável o risco como inerente ao agir.

Nesta circunstância, experimentei dificuldades em ultrapassar algum receio de que qualquer homenagem que se faça a este homem nunca seja suficientemente significativa. E uma certeza de que não compensará jamais a perda irreparável que constituiu a sua morte.

É ainda, no entanto, a leitura dos seus escritos e a recordação da sua prática como homem que me apontou o caminho a seguir. E este começa justamente pela constatação da historicidade intrínseca do escrito e da sua «impraticabilidade dialéctica». Conforme ele próprio refere, na citação que encabeça estas páginas, «o escrito é histórico mas não é forçosamente uma declaração do verdadeiro perfeito». Nesta perspectiva, é possível ultrapassar o dramatismo que resulta de considerar o escrito como algo de definitivo e olhá-lo mais como uma expressão ou produto real da «dialéctica do viver».

Para o Manuel, a vida foi sempre uma experiência contínua de mudança. Essa mesma mudança que, enquanto conceito, perpassa, subtil ou expressamente, todos os seus escritos. Para aqueles que, como eu, tivemos a felicidade de com ele trabalhar, de partilhar com ele, mesmo que episodicamente, as contradições inerentes à «dialéctica do viver», é impossível dissociar as preocupações expressas nos seus trabalhos (infelizmente não publicados na sua maior parte) com as suas preocupações e o seu sofrimento como homem.

E, se outras razões não houvesse, esta já seria suficientemente significativa para, na homenagem que esta revista pretende ser, recusarmos o discurso meramente historicista, relativamente a uma prática e a uma figura que «já passou», mas antes torná-la um testemunho vivo relativamente às práticas e à teorização daquilo que foram, durante a sua vida, as suas grandes preocupações, as suas significativas contribuições: a psicossociologia, a mudança e a intervenção psicossociológica nos grupos e nas organizações.

Assim, os vários artigos que constituem este número, em perspectivas e dimensões diferentes, apresentam vários contributos para uma reflexão actual sobre estes temas. Localizados numa área teórica, a psicossociologia, ainda não totalmente madura na sua problematização e cruzada permanentemente, por um lado, pela necessidade de objectividade e generalização, que lhe advêm das suas preocupações de legitimação científica e, por outro lado, exigência de respostas concretas a situações e problemas específicos vividos nas organizações, os vários trabalhos aqui apresentados reflectem naturalmente

*esta mesma duplicidade de dimensões.*

*A par de artigos de reflexão teórica mais geral, apresentam-se trabalhos localizados sobre práticas concretas e ainda outros que abordam o problema das delicadezas e complexidade do papel do interventor no interior dessas mesmas práticas.*

*Naturalmente, expressões da «dialéctica do viver» dos seus autores.*

*2. O reconhecimento ou, pelo menos, a admissibilidade, do papel do desejo na Teoria e na Prática da intervenção psicossociológica; é um aspecto central na Psicossociologia. Reside na sua não problematização ou na sua ocultação, aquilo que, num dos artigos aqui incluso é referido como a «ausência de uma articulação efectiva entre a elaboração teórica e o trabalho de intervenção». Se, enquanto expressão da dialécticidade do seu viver, o interventor não pode denegar a permanência do seu desejo de mudança no acto de intervenção, qual a sua legitimidade no instituir do objecto de intervenção? Quais os referenciais a partir dos quais é possível localizar a transparência nos actos de intervenção necessária à própria delimitação dos seus objectivos?*

*Na sua prática e nos seus escritos, Manuel Tavares da Silva interroga permanentemente esta questão. Se a prática de intervenção não se funde dialécticamente no viver, no estar-ali, no desejo do interventor, facilmente a intervenção pode resvalar para um terreno cheio de opacidades e de ambiguidades, onde o interventor corre o risco de se envolver numa auréola messiânica, convertendo a intervenção num acto «litúrgico».*

*A contaminação do desejo do outro aparece, então, como inevitável no acto de intervir. No entanto, o desejo de mudança do interventor pode não coincidir com os desejos de mudança daqueles que elaboram o pedido. Neste sentido, a própria contaminação pode esconder a discursividade mítica do interventor, reafirmando a dimensão litúrgica da intervenção.*

*Para se furtar a esta «missão litúrgica», o interventor deve assumir a «materialidade» do seu desejo de mudança, aceitando-se como sujeito, local em que a sua intencionalidade subjectiva deve ser jogada na negociação dos objectivos específicos de intervenção.*

*Nesta conceptualização da posição do interventor reside, na minha leitura pessoal, um dos aspectos centrais da ideia de psicossociologia em Tavares da Silva, consubstanciada na hipótese que ele próprio deixou assim escrita: «enquanto a psicologia social se preocupa com a generalidade da fenomenologia social e suas repercussões individuais, a psicossociologia preocupa-se com o indivíduo situado nessa fenomenologia».*

*A psicossociologia, enquanto domínio específico do saber, vive o momento dialéctico da intersecção entre a psicologia e a sociologia, momento teoricamente complexo e cuja complexidade afecta, obviamente, o psicossociólogo no interior da sua prática. No delimitar do seu objecto teórico e na própria construção dos objectos de intervenção, a psicossociologia vive uma «dialéctica primordial» expressa por uma dupla negatividade: negação do absoluto das normas, dos valores, da ideologia, na sua universalidade, por um lado, negação individualizada dessas normas ao nível das circunstâncias particulares que afectam os indivíduos e, finalmente, a negação dessa negação particularizada que constitui as formas singulares da vivência, da localização, dos indivíduos na fenomenologia social.*

*É no grupo e na organização que estas formas singulares se exprimem. O grupo e a organização, enquanto palco de vivências inter-pessoais e grupais,*

constituem o objecto teórico da psicossociologia.

Estando o próprio interventor localizado no interior mesmo desta fenomenologia, o assumir do seu próprio desejo (e objectivo) de mudança é uma condição de dessacralização do seu papel, da renúncia à dimensão litúrgica no acto de intervir.

3. Para Manuel Tavares da Silva, a prática psicossociológica, tal como o viver, é um processo de construção permanente. Construção todavia nunca linear, feita de sucessivas desconstruções e reconstruções. Processo de mudança. A intervenção visa o facilitar desse processo de mudança e o seu objecto é sempre um sistema. E também o sistema que é ele próprio — Manuel Tavares da Silva.

Que condições reunir, que estratégia seguir, pelo interventor, no facilitar da mudança, parece-me ser outra das questões centrais na sua problemática.

É, já o referi anteriormente, na intersecção entre o psicológico, individual, e o sociológico, na sua universalidade, que a psicossociologia encontra o seu objecto. O ponto crítico da intervenção é o conseguir a mediatização, pelo interventor, de um dispositivo facilitador da mudança.

Não é o interventor quem decide a mudança — ele apenas mediatiza a possibilidade da decisão de mudança. A instituição da crise e o possibilitar da catarse aparecem como dois momentos fundamentais desta mediatização.

Localizados no «interior da fenomenologia social», os indivíduos vivem a tentação permanente, ou o dramatismo existencial, da reificação da realidade, na qual o real abstracto se converte em absoluto presente. Mítico. Mistificado. O acto de mudança pressupõe (ou implica) uma descristalização do vivido reificado, uma «desmistificação do mistificado».

Quando o vivido se torna fonte de sofrimento, quando, portanto, aumenta o grau de insatisfação sentido em relação ao presente-vivido, aumenta naturalmente o desejo de mudança. Mas, ao desejo de mudança opõe-se a ameaça do mudar, na medida em que o vivido-presente, ainda que mistificado, tem tendência a cristalizar-se em mecanismos defensivos.

Para que a mudança aconteça, para a desmistificação do mistificado, é fundamental a emergência da energia criativa, da espontaneidade, potenciadoras de novas alternativas e, portanto, de mudanças. A catarse é o processo facilitador desta emergência, enquanto entendida «num sentido abreactivo e possibilitador da consciencialização do acto como tradução do pensado ou sentido». Só através da catarse o indivíduo atinge a «autenticidade do estar-ali» que, para Tavares da Silva, é «o elemento essencial da dialéctica da intervenção e, portanto, da psicossociologia».

A libertação da energia, conseguida pela catarse, possibilita ao indivíduo «o contacto consigo mesmo, com os seus desejos» a que Tavares da Silva acrescenta o transe subsequente, completando que este contacto do indivíduo consigo próprio se obtém pela «mediação não institucionalizada do colectivo, do social».

Assim, no acto de intervenção, o indivíduo consciencializa o estar-ali, pela desmistificação do real reificado, no confronto directo dos seus fantasmas actualizados no colectivo (no grupo).

Obviamente, para que isto se torne possível, é indispensável que o interventor ele próprio não assuma os valores institucionalizados. Por outras palavras, o papel do interventor não pode ser o de simplesmente reproduzir os valores do poder mitificado institucionalmente, nem tão pouco a mitificação da sua figura

como o que realiza as mudanças.

*Num caso como noutro, o interventor induz uma nova reificação do real, modelando as mudanças que a instituição pretende ou que ele próprio deseja.*

*Para Tavares da Silva, a mudança não pode ser planeada; compete sempre ao grupo sobre o qual se intervém ou à organização a decisão da mudança.*

*É na «crise afectivo-violenta centrada sobre o interventor» que o grupo projecta a fantasmática das defesas sociais, possibilitando assim o desmistificar do real reificado e do próprio papel do interventor.*

*Conforme refere Tavares da Silva, «se o interventor tentar desempenhar as funções do ego institucional, inevitavelmente que se tornará um superego fomentador paranóico-genético».*

*A descristalização que o interventor facilita no grupo tem, obviamente, expressão em ele próprio. A mudança é, assim, uma inevitabilidade sua.*

*4. A juventude da Psicossociologia é ainda mais jovem em Portugal. A experiência da mudança, neste aspecto, é imperiosa.*

*Revisitar a memória de Manuel Tavares da Silva só pode ser a actualização crítica das imensas sugestões que nos legou. É um desafio à mudança para cada um de nós.*

*Ele merece isso.*

*Numa das suas páginas belas, escreve: «o meu viver só tem sentido como constante experiência de mudança evolutiva, não de mudança-fuga, de mudança que seja busca do estável, do perfeito, do estado-morte».*

*Que o pensamento do Manuel frutifique. Que o seu testemunho estimule a nossa própria experiência de mudança.*

MÁRIO JORGE CEITIL

(Psicossociólogo. Consultor em Recursos Humanos de CEGOC-TEA. Professor no ISPA)

## Agradecimentos

Este número da revista tornou-se possível graças à colaboração de várias pessoas. Gostava de realçar os contributos particulares de Gisela Cruz Vidal, manuel Gorjão Henriques e Manuel Alves na difícil tarefa das traduções. José Francisco de Almeida deu-me um significativo apoio em alguns contactos internacionais. Lucília Ferreira mais uma vez confirmou a excelência do seu trabalho em alguns apoios administrativos, sempre com uma disponibilidade e atenção generosas. À Maria do Rosário Teixeira de Abreu agradeço a enorme disponibilidade demonstrada em horas de emocionada reflexão sobre aspectos relevantes da vida e obra de Manuel. Refiro finalmente alguns apoios logísticos da CEGOC-TEA, sem os quais a organização desta revista teria sido bem mais árdua.

MÁRIO JORGE CEITIL