

# Consultoria em contexto educativo: Uma abordagem centrada na cooperação

*V Seminário de Psicologia e Orientação em Contexto Escolar*

*Auditório da Faculdade de Medicina Dentária – Lisboa*

*3 e 4 de Novembro de 2017*

**Sofia Mendes**

*Agrupamento de Escolas de Gaia Nascente*

Conselho da Especialidade de Psicologia da Educação, Ordem dos Psicólogos Portugueses

[sofia.a.mendes@gmail.com](mailto:sofia.a.mendes@gmail.com)



- A concentração dos Serviços de Psicologia e Orientação na prestação de **serviços diretos e de carácter remediativo**, do ponto de vista estratégico, tem sido considerada uma **medida insuficiente** para responder ao elevado número de alunos com problemas educativos e de saúde psicológica;
- A capacidade dos **psicólogos servirem populações escolares** cada vez mais numerosas e diversificadas é considerada como sendo mediada pela capacidade dos psicólogos atuarem como **prestadores de serviços indiretos**, nomeadamente, como **consultores**.



- A importância da consultoria, entre outros serviços indiretos, tem por base o que Gutkin & Conoley (1990) designaram de **Paradoxo da Psicologia Escolar**;

*“Para servir os alunos de forma mais eficiente e eficaz, **os psicólogos escolares devem, sobretudo e em primeiro lugar, concentrar a sua atenção e competência profissional nos adultos significativos na vida de crianças e jovens, intervindo ao nível dos seus conhecimentos, competências, crenças, valores, atitudes e comportamentos.**”*



Uma criança de 3º ano é referenciada ao psicólogo escolar devido a dificuldades de aprendizagem. O psicólogo escolar é altamente conhecedor das dificuldades escolares dos alunos de 3º ano e faz um trabalho de elevada qualidade a avaliar e diagnosticar as dificuldades do aluno. Além de diagnosticar corretamente os défices psicoeducativos da criança, o psicólogo desenvolve um conjunto de recomendações de intervenção, baseadas num sistema de reforço do comportamento positivo em sala de aula.

O psicólogo comunica as suas conclusões e ideias de intervenção ao professor da criança através de um relatório escrito detalhado e de uma reunião em equipa multidisciplinar. Embora o cenário esteja montado para que uma intervenção eficaz possa ser implementada, tal resultado nunca chega a acontecer porque o professor da criança, responsável pelo plano de intervenção, acredita que esta estratégia constituiu uma espécie de “suborno por bom comportamento” nunca chegando a colocar em prática.

O resultado final do esforço do psicólogo neste caso hipotético são: (a) uma **avaliação de elevada qualidade** da criança referida, (b) um **diagnóstico preciso** dos problemas da criança, (c) o **desenvolvimento de um plano de tratamento** eficaz para o aluno, mas (d) **nenhum serviço ou intervenção** significativa é implementado.



### ■ A situação descrita exemplifica:

- Como a competência de um psicólogo pode traduzir-se em poucos benefícios para crianças e jovens, especialmente quando o seu papel se limita à realização de atividades de avaliação, diagnóstico e produção de recomendações;
- Como a capacidade dos psicólogos de prestarem apoio significativo aos alunos depende, em larga medida, das ações levadas cabo (ou não) por outros agentes educativos;
- Como a prática de consultoria pode e deve ser utilizada para promover o envolvimento, a responsabilização e a capacitação dos diferentes agentes educativos para a intervenção.

**COMO DEFINIRIAM A CONSULTORIA?**

**E COMO A DISTINGUIRIAM DE OUTROS SERVIÇOS PRESTADOS POR NÓS  
PSICÓLOGOS?**

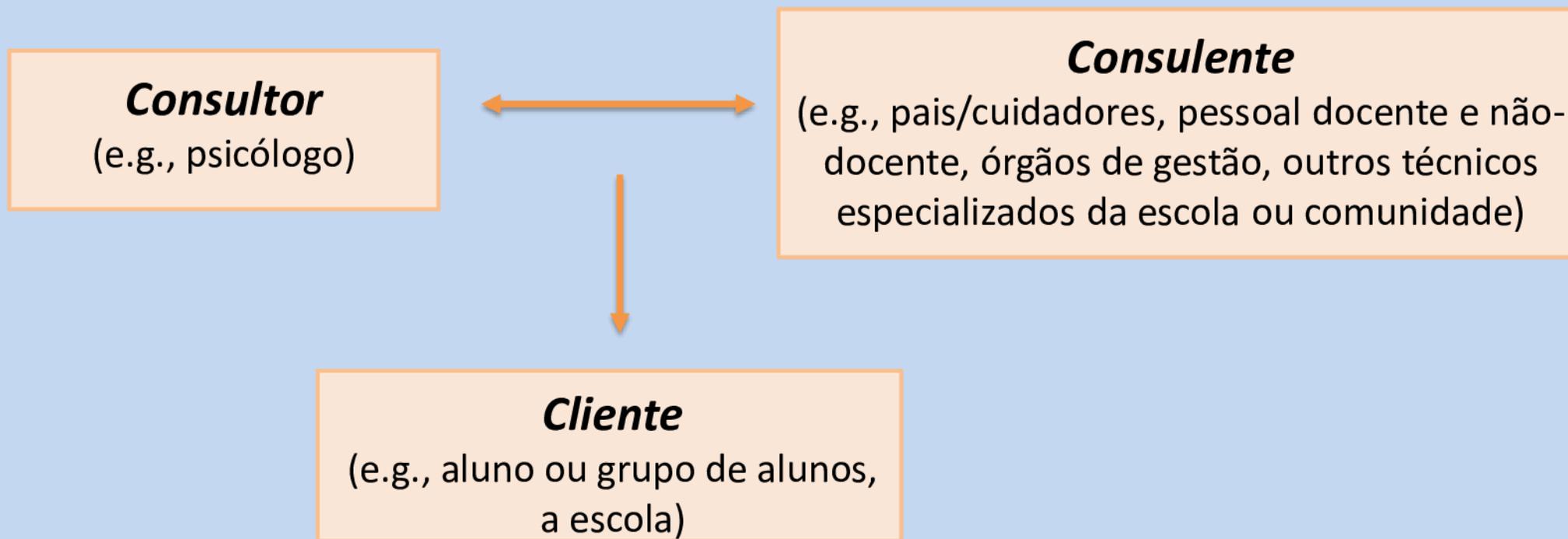
## Definição e características do processo de consultoria

### *Uma definição...*

- **Processo colaborativo de resolução de problemas** em que duas ou mais pessoas (i.e., o consultor e o consulente) envolvem-se no esforço de **beneficiar uma terceira parte (i.e. o cliente)**, relativamente à qual possuem algum tipo de responsabilidade;
- ❖ O problema que o consultor apoia à resolução remete para a **relação consulente-cliente**, num contexto de interação recíproca;

## Definição e características do processo de consultoria

### Diagrama representativo da relação de consultoria

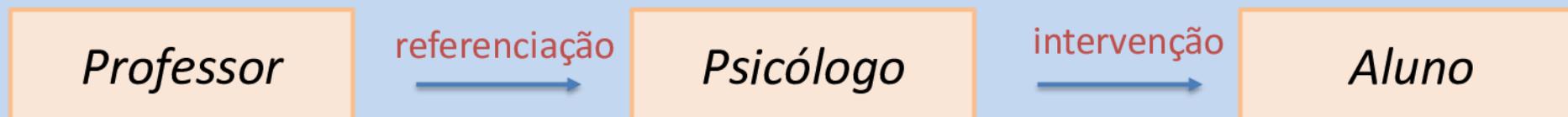


## Definição e características do processo de consultoria

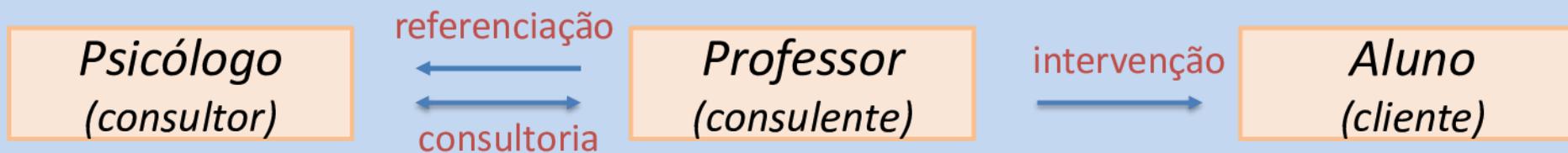
- **Tema da consultoria:** questões e problemas decorrentes do processo educativo de crianças e jovens (e.g., escola, família); questões relativas ao currículo, à organização e funcionamento escolar, e à gestão de recursos humanos (e.g., consultoria aos órgãos de gestão e administração escolar);
- **Objetivo:** auxiliar o consulente a tornar-se mais consciente de estratégias adicionais ou alternativas a adotar no trabalho ou interação com o cliente;
- **Foco:** o cliente e a melhoria das suas circunstâncias psicológicas e educativas, reconhecendo-se ainda benefícios para o consulente.

## Definição e características do processo de consultoria

### Diagrama representativo do modelo de serviços direto



### Diagrama representativo do modelo de serviços indireto



## Definição e características do processo de consultoria

- A consultoria possui um conjunto de características que, quando tomadas em conjunto, tornam esta **modalidade de intervenção distinta de outros serviços** prestados pelos psicólogos;
- **Características da consultoria:**
  - ❖ *Colaborativa/Cooperativa;*
  - ❖ *Capacitadora (“Enabling”)/Empoderadora (“Empowering”);*
  - ❖ *Foco dual – Duplamente orientada para a prevenção e remediação;*
  - ❖ *Abordagem sistemática de resolução de problemas.*

## Definição e características do processo de consultoria

### a) Colaborativa / Cooperativa

- Os problemas têm **maior probabilidade de serem resolvidos e prevenidos** se o consultor e o consulente trabalharem em parceria;
- Tanto o conhecimento como as competências do **consultor** e do **consulente são valorizadas** e entendidas como complementares;
- Consultor e o consulente estabelecem uma **relação não-hierárquica** (e.g., decisões partilhadas versus unilaterais, encorajar ideias e contributos do consulente, consulente é livre de rejeitar propostas );
- A **relação** entre o consultor e o consulente deve ser **voluntária**.

## Definição e características do processo de consultoria

### b) Capacitadora “Enabling”/ Empoderadora “Empowering”

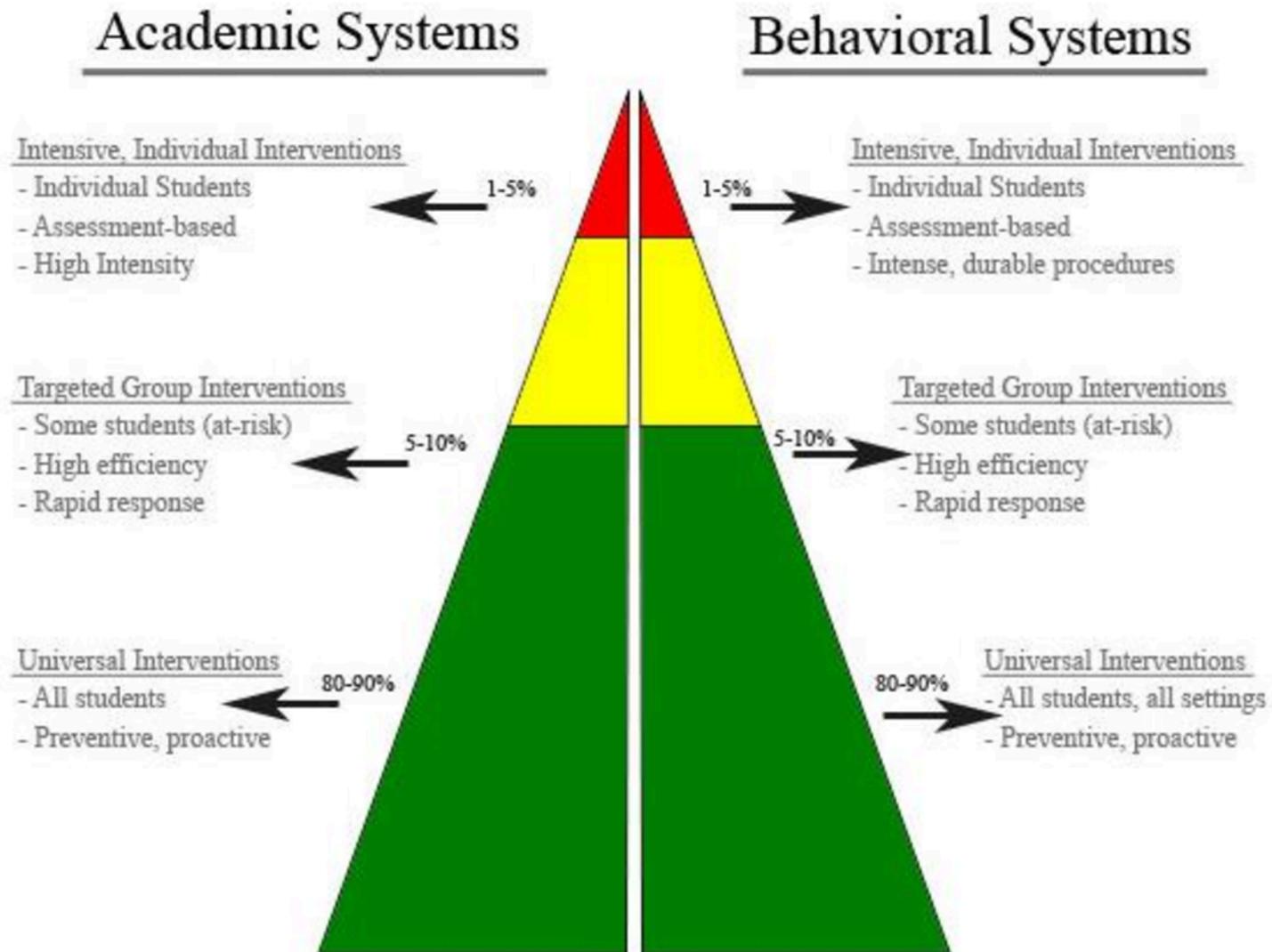
- O **consulente** pode desenvolver em tempo útil as **competências necessárias** para lidar com o problema em questão, desde que fornecidas as oportunidades e os recursos adequados;
- É esperado **crescimento profissional**, aumento da **autoconfiança** e da perceção da **autoeficácia** do consulente;
- O consultor deve **evitar assumir uma postura do tipo *expert***.

## Definição e características do processo de consultoria

### c) Orientação duplamente remediativa e preventiva

- Por um lado, apoia a **resolução de problemas imediatos**;
- Por outro lado, potencia os conhecimentos e as competências do consulente para que estes possam **resolver e prevenir de forma mais eficiente e eficaz a ocorrência de problemas similares no futuro**.

Apesar da consultoria ser sobretudo utilizada para apoiar a implementação de **medidas remediativas**, a consultoria pode e deve ser utilizada no apoio à **implementação de medidas de carácter preventivo**.

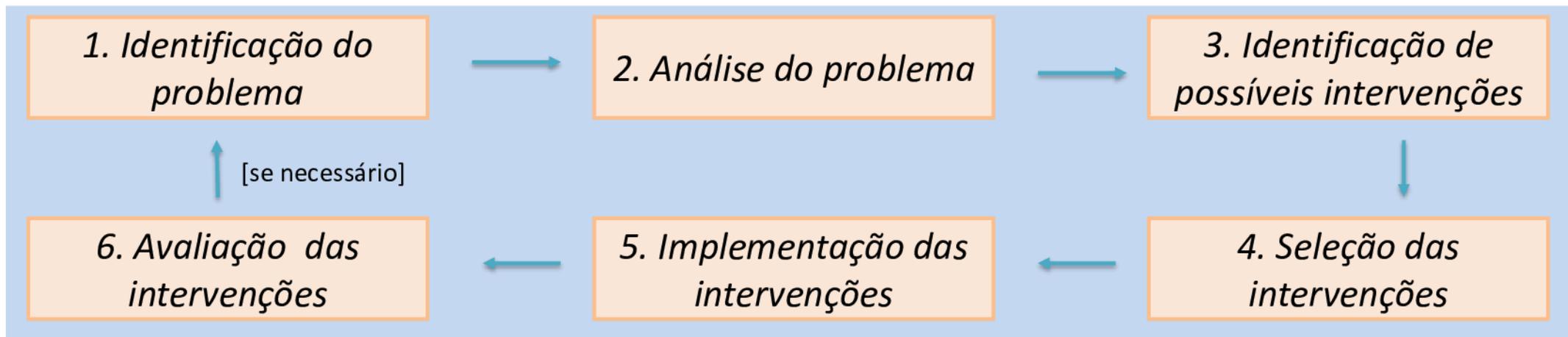


Fonte: Sugai, 2001, retirado de <http://www.rtinetwork.org/learn/behavior-supports/schoolwidebehavior>

## Definição e características do processo de consultoria

### d) Resolução sistemática de problemas:

- A consultoria é frequentemente descrita como um **processo sistemático de resolução de problemas**, o qual remete para uma heurística de **5 passos**;



# COMO DESCREVERIAM O PAPEL DO CONSULTOR E DO CONSULENTE?

## O papel do consultor e do consulente

### ■ Qual o papel do consultor?

- **Partilhar o conhecimento e competências** na sua área de especialidade;
- **Gerir e orientar o consulente** nas várias etapas da consultoria;
  - Elicitar a discussão do problema com o consulente;
  - Garantir que o problema é definido de forma adequada;
  - Recolher informação diretamente junto do cliente apoiando a definição do problema;
  - Identificar estratégias e tentativas passadas de resolução do problema e os resultados obtidos;
  - Apoiar a definição de novas estratégias de intervenção e monitorizar a sua implementação;
  - Apoiar a avaliação da eficácia da intervenção, documentar o processo de consultoria, registar intervenções bem e mal sucedidas.

## O papel do consultor e do consulente

### ■ Qual o papel do consulente?

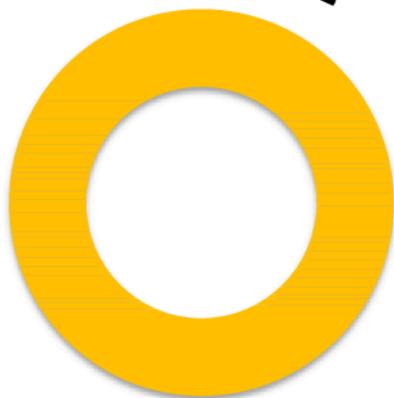
- O envolvimento do consulente no processo de consultoria pode implicar:
  - Facilitar a **recolha de dados para avaliação**;
  - **Participar no desenho de intervenções**, tornando-as mais amigáveis, adequadas e exequíveis;
  - **Implementar as intervenções** acordadas com integridade;
  - **Monitorizar os progressos** alcançados e facultar ***feedback ao consultor***;
  - Participar na **avaliação do plano de intervenção** e do **processo de consultoria**.

# **QUE COMPETÊNCIAS SÃO IMPORTANTES E DESEJÁVEIS PARA UM CONSULTOR?**

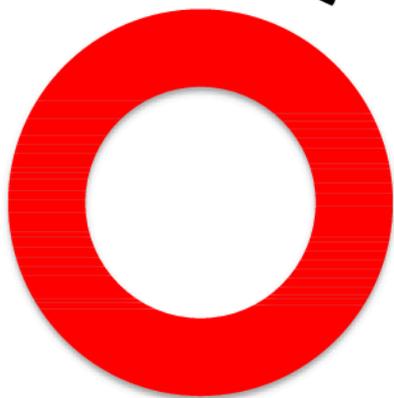
## Competências do consultor

- Que perfil de competências para o consultor?

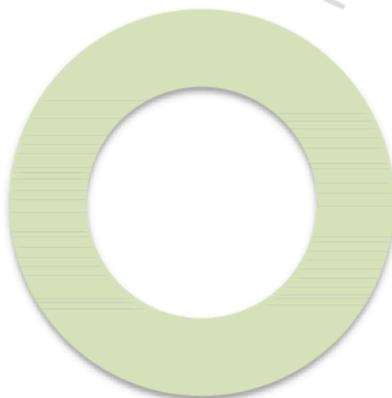
**Atitude  
interpessoal**



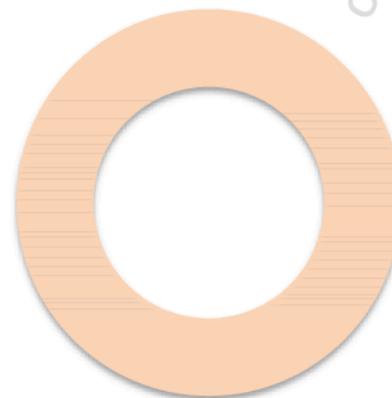
**Comunicação  
interpessoal**



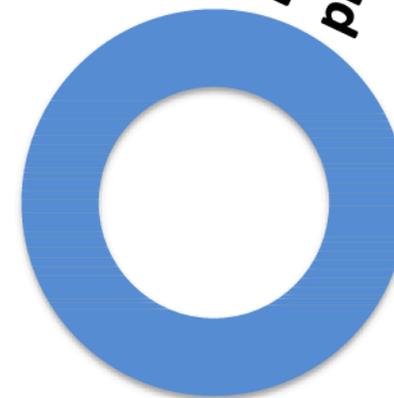
Resolução de  
problemas



Trabalho com  
grupos e  
organizações



**Ética e  
profissionalismo**



## Competências do consultor

### ▪ Que perfil de competências do consultor?

#### ○ *Atitude, comunicação, entre outras competências interpessoais*

- ❖ Respeito incondicional (não julgamento) e empatia;
- ❖ Ser genuíno;
- ❖ Ter consciência das suas atitudes, valores e crenças pessoais;
- ❖ Criar um ambiente favorável à mudança;
- ❖ Escuta ativa, questionamento efetivo, parafrasear, resumir, e dar feedback;
- ❖ Facultar informação em quantidade adequada, evitando uma linguagem excessivamente técnica;
- ❖ Capacidade de influência e persuasão.

## Competências do consultor

### ▪ Que perfil de competências do consultor?

#### ○ *Ética e profissionalismo*

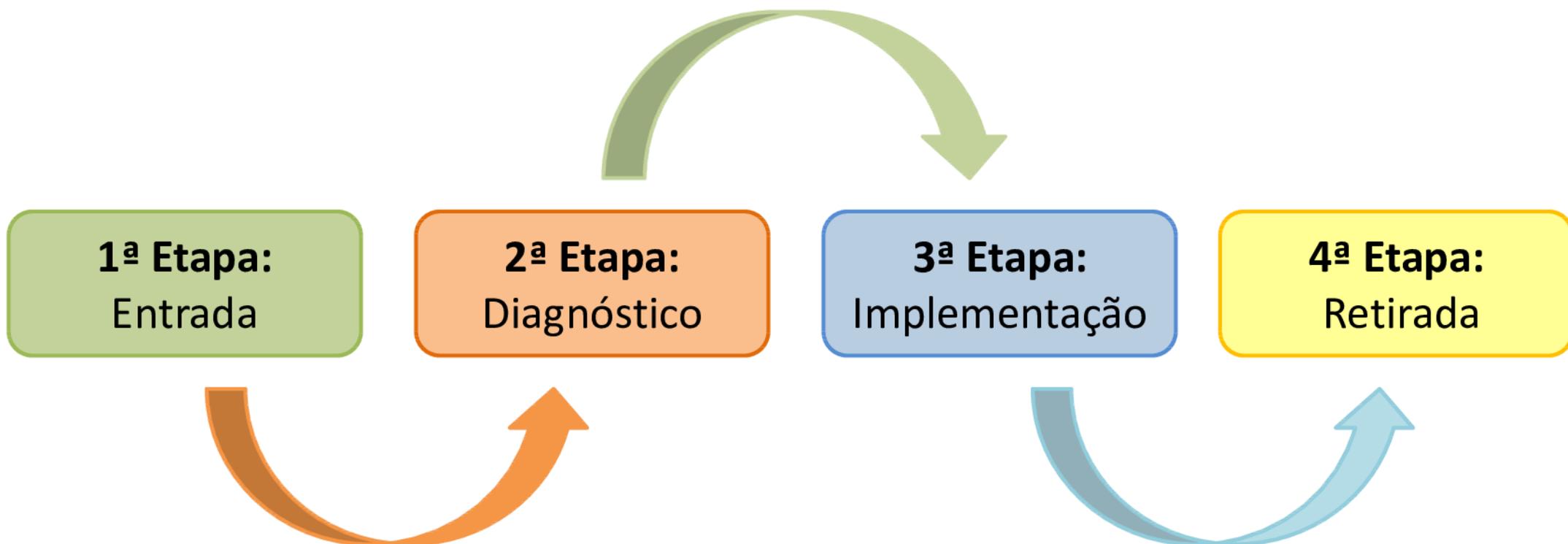
- ❖ Envolver-se em processos de consultoria apenas dentro dos limites de competência profissional;
- ❖ Investir de forma continuada no crescimento pessoal e profissional;
- ❖ Possuir um conhecimento alargado de intervenções baseadas em evidência; boas práticas em currículo, instrução e pedagogia; modelos de consultoria.
- ❖ Ser sensível ao impacto das diferenças culturais nas várias etapas do processo de consultoria;
- ❖ Lidar de forma efetiva com o stress subjacente ao processo de consultoria.



## Etapas do processo de consultoria

- O processo de consultoria pode ser **subdivido em diferentes etapas** que, apesar de descritas de forma sequencial, devem ser compreendidas de forma **dinâmica e flexível**.

## Etapas do processo de consultoria

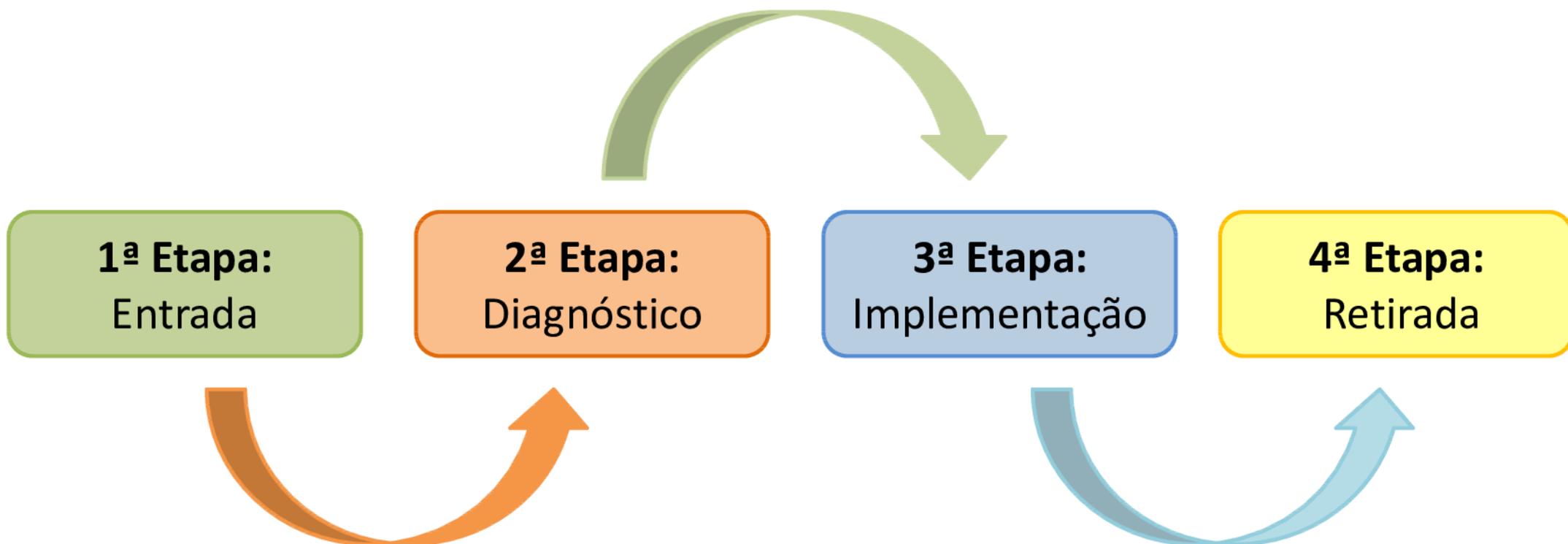


- Seguindo a estrutura organizativa proposta por **Dougherty (2014)**, o processo de consultoria é apresentado em **quatro etapas**.

## Etapas do processo de consultoria

- **Diferentes etapas** correspondem a **diferentes objetivos** que o consultor deve ter presente;
- É importante que os objetivos das diferentes etapas da consultoria sejam **explicitamente discutidos com o consulente**;
- **Cada etapa** do processo de consultoria é fundamental para o **sucesso das etapas subsequentes**;
- São expectáveis **avanços e recuos no processo de consultoria** e os **objetivos das diferentes etapas podem se sobrepor**.

## Etapas do processo de consultoria



## Etapas do processo de consultoria



### Objetivos da 1ª Etapa – Entrada

- Exploração das necessidades do consulente;*
- Compreensão e contratualização do processo de consultoria;*
- Entrada física e psicológica no sistema.*

## Etapas do processo de consultoria

### 1ª Etapa: Entrada

### Exploração das necessidades do consulente

- Numa **fase inicial** é comum que o consulente apresente uma **definição vaga ou imprecisa do problema**, sendo função do consultor apoiar a **discussão das preocupações do consulente**;
- Estes primeiros contatos permitem ao **consultor e ao consulente conhecerem-se mutuamente**, salientando-se aqui a importância da **qualidade da relação interpessoal consultor-consulente** desde uma fase inicial.

## Etapas do processo de consultoria

- O estabelecimento de uma **relação interpessoal positiva** tende a favorecer:
  - ❖ Uma **menor resistência** do consulente ao processo de consultoria e uma **maior aceitação** dos comentários e sugestões fornecidas pelo consultor;
  - ❖ Uma maior probabilidade do consulente implementar com **integridade as intervenções** acordadas por ambos;
  - ❖ Uma **maior eficácia** do processo de consultoria.

## Etapas do processo de consultoria

### 1ª Etapa: Entrada

### Exploração das necessidades do consulente

- Uma exploração adequada das necessidades do consulente permite ao consultor compreender:
  - Se é o **profissional mais adequado e/ou se está habilitado** para apoiar o consulente;
  - Se a **consultoria é a modalidade de intervenção mais apropriada** para o problema apresentado;
  - Se se verificam **condições para a realização da prática de consultoria**.

## Etapas do processo de consultoria

### 1ª Etapa: Entrada

### Compreensão e contratualização da consultoria

- A contratualização da consultoria pode assumir um **carácter mais ou menos formal** (e.g., oral vs escrito) em função das circunstâncias;
  - Exemplo de **elementos a discutir e a contratualizar**:
    - ❖ Objetivos e resultados pretendidos;
    - ❖ Papéis e responsabilidades do consultor e do consulente;
    - ❖ Horários, periodicidade e número estimado de sessões;
    - ❖ Questões ético-deontológicas (e.g., confidencialidade).
- **Clarificar expectativas e manter canais de comunicação claros e abertos.**

## Etapas do processo de consultoria

### 1ª Etapa: Entrada

### Entrada física e psicológica no sistema

- Entrada psicológica como **processo contínuo de aceitação** do consultor por parte do consulente;
- Alguma **resistência inicial** do consulente face consultor é expectável e pode ter uma **função altamente protetora** (e.g., avaliar competências, estilo pessoal e o potencial do consultor; avaliar riscos e consequências negativas).

## Etapas do processo de consultoria



### Objetivos da 2ª Etapa - Diagnóstico

- a) *Identificação e análise do problema;*
- b) *Definição de objetivos;*
- c) *Identificação de possíveis intervenções.*

## Etapas do processo de consultoria

### 2ª Etapa: Diagnóstico

### Identificação e análise do problema

- Uma das funções do consultor consiste em ajudar o consulente a **definir de forma concreta o problema** trazido ao contexto de consultoria;
- Uma **identificação precisa do problema** é essencial, uma vez que esta constitui a **base do desenho do plano de intervenção**;
- Quando relatadas **várias preocupações em simultâneo**, o papel do consultor passa por ajudar o consulente a **definir prioridades**.

## Etapas do processo de consultoria

### Alguns critérios recomendados para apoiar a definição de prioridades:

- Focar o problema mais **fácil** de corrigir e intervir;
- Focar o problema que representa a maior **fonte de stress** para o consulente;
- Focar o problema cuja eliminação tem o potencial de contribuir para a **redução de outros problemas** identificados.

## Etapas do processo de consultoria

### 2ª Etapa: Diagnóstico

### Identificação e análise do problema

- Remete para a **avaliação da situação atual** e a **identificação das variáveis** que contribuíram para o **aparecimento e/ou manutenção** do problema;
- Envolve a **recolha de dados e informações adicionais**, a qual pode ser realizada pelo consultor, pelo consulente, ou por ambos;
- Recomendado o recurso a **múltiplos métodos e múltiplas fontes** de informação.

## Etapas do processo de consultoria

### 2ª Etapa: Diagnóstico

### Identificação e análise do problema

- O consultor e o consulente devem equacionar as mais valias de **discutir e analisar a informação recolhida de forma conjunta**:
  - Vantagens ao nível do desenvolvimento das competências do consulente;
  - Vantagens na conceptualização do problema de forma verdadeiramente colaborativa.

## Etapas do processo de consultoria

### 2ª Etapa: Diagnóstico

### Definição de objetivos

- Mais uma vez, é importante que os objetivos sejam **definidos de forma colaborativa** entre o consultor e o consulente;
- O acrónimo SMART apoio à definição de objetivos:
  - **Specific** – Definem de forma simples e clara o que é suposto fazer;
  - **Measurable** – Passíveis de serem medidos para que se possam recolher evidências tangíveis da sua realização;
  - **Achievable** – Desafiantes mas realistas;
  - **Relevant** – Relevantes para todos os envolvidos e percecionados como valendo a pena o esforço;
  - **Time-bound** – Calendarizados ou vinculados a um período de tempo.

## Etapas do processo de consultoria

### 2ª Etapa: Diagnóstico

### Identificação de possíveis intervenções

- Sendo o **consulente o responsável pelas intervenções** a implementar, é fundamental que este seja **ativamente envolvido na construção do plano de intervenção;**
- A **técnica de brainstorming** é repetidamente identificada na literatura como sendo **relevante para gerar possíveis intervenções;**
- A literatura mais recente sugere, no entanto, que o consultor deverá apoiar o consulente a **selecionar e implementar intervenções baseadas em evidência.**

## Etapas do processo de consultoria



### Objetivos da 3ª etapa - Implementação

- a) *Elaboração do plano de intervenção;*
- b) *Implementação do plano de intervenção;*
- c) *Avaliação do plano de intervenção.*

## Etapas do processo de consultoria

### 3ª Etapa: Implementação

#### Elaboração do plano de intervenção

- I. A perceção do consulente face à **adequabilidade da intervenção** perante o problema identificado;
- II. A consistência da intervenção com aquilo que são os **princípios e valores do consulente** e o que considera serem **papéis profissionais**;
- III. A compatibilidade do plano de intervenção com os **recursos disponíveis e as rotinas de trabalho do consulente**;
- IV. As **competências** do consulente (e a **perceção de autoeficácia**) para implementar a intervenção.

## Etapas do processo de consultoria

Importante **avaliar as competências do consulente** para implementar o plano de intervenção e, se necessário, **estar preparado para fornecer ao consulente oportunidades de treino, formação** (e.g., instrução direta, modelagem, materiais de autoinstrução) e **supervisão**.

## Etapas do processo de consultoria

### 3ª Etapa: Implementação

### Implementação do intervenção

- Compete ao consultor a **monitorização das ações do consulente;**
- O **contato regular** entre o consultor e o consulente é fundamental, nomeadamente, para assegurar que as **intervenções acordadas são implementadas com integridade;**
  - Isto é, respeitam a **frequência**, a **intensidade** e os **procedimentos** definidos no plano de intervenção.

## Etapas do processo de consultoria

### 3ª Etapa: Implementação

### Implementação do intervenção

- Esta monitorização pode ser realizada através de:
  - Breves **entrevistas** com o consulente;
  - Práticas de **observação** direta do consulente;
  - Consulta de **registos ou sumários** das intervenções implementadas pelo consulente;
  - Preenchimento de *checklists* pelo consulente;
  - **Feedback** de performance.

## Etapas do processo de consultoria

### 3ª Etapa: Implementação

### Avaliação do plano de intervenção

- O plano de intervenção deve ser objeto de **avaliação conjunta pelo consultor e o consulente**;
- Se a avaliação sugere que os **resultados atingidos são satisfatórios**, considerando os objetivos definidos, **o consultor prepara a sua retirada** (i.e., última etapa da consultoria).

## Etapas do processo de consultoria



### Objetivos da 4ª etapa - Retirada

- a) ...
- b) ...
- c) *Reduzir o envolvimento e follow-up;*
- d) *Término.*

## Etapas do processo de consultoria

### 4ª Etapa: Retirada

### Reduzir o envolvimento e follow-up

- Idealmente a **redução do contato com o consulente deve ser negociada** para que a retirada do consultor não seja confundida **com falta de interesse ou envolvimento**;
- **Discutir eventuais preocupações**, por parte do consulente, com a retirada do consultor, mas também **encorajar o consulente a acreditar que possui as habilidades necessárias** para prosseguir de forma independente;
- O follow-up é importante para compreender em que medida **os resultados da consultoria se mantêm ao longo do tempo**.

## Etapas do processo de consultoria

### 4ª Etapa: Retirada

### Término

- Uma breve **revisão do processo de consultoria**, dos **principais resultados** alcançados e **competências desenvolvidas** (e de como estas poderão ser utilizadas no futuro), constitui uma **excelente forma de terminar o processo de consultoria**;
- Exemplos de um **término inadequado** incluem o fim da consultoria de forma **unilateral**, um término **abrupto**, uma **extensão indefinida** ou **desnecessária** do processo de consultoria.

## Etapas do processo de consultoria

### *Sistematizando...*

<b>Etapa</b>	<b>Objetivos</b>
Entrada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploração das necessidades do consulente</li><li>• Contratualização do processo de consultoria</li><li>• Entrada física e psicológica no sistema</li></ul>
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificação do problema</li><li>• Análise do problema</li><li>• Definição de objetivos</li><li>• Identificação de possíveis intervenções</li></ul>
Implementação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboração do plano de intervenção</li><li>• Implementação do plano de intervenção</li><li>• Avaliação do plano de intervenção</li></ul>
Retirada	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avaliação do processo de consultoria</li><li>• Desenho de um plano pós-consultoria</li><li>• Redução do envolvimento e follow-up</li><li>• Término</li></ul>



*Para servir os alunos de forma mais eficiente e eficaz, **os psicólogos escolares devem, sobretudo e em primeiro lugar, concentrar a sua atenção e competência profissional nos adultos** significativos na vida de crianças e jovens, **intervindo ao nível dos seus conhecimentos, competências, crenças, valores, atitudes e comportamentos.***

***Práticas de consultoria, formação, colaboração, supervisão e  
intervisão profissional!***



## Bibliografia

Brown, D., Pryzwansky, W. B., & Schutle, A. C. (2006). *Psychological consultation and collaboration: Introduction to theory and practice*. (6th ed.). Boston: Pearson.

Dougherty, A. M. (2013). *Prevention and consultation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Dougherty, A. M. (2014). *Psychological consultation and collaboration in school and community settings* (6th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.

Gutkin, T. B. (2012). Ecological psychology: Replacing the medical model paradigm for school-based psychological and psychoeducational services. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 22(1–2), 1–20.  
<http://doi.org/10.1080/10474412.2011.649652>

Gutkin, T. B., & Conoley, J. C. (1990). Reconceptualizing school psychology from a service delivery perspective: Implications for practice, training, and research. *Journal of School Psychology*, 28(3), 203–223.  
[http://doi.org/10.1016/0022-4405\(90\)90012-V](http://doi.org/10.1016/0022-4405(90)90012-V)

Erchul, W. P., & Young, H. L. (2014). Best practices in school consultation. In A. Thomas & P. Harris (Eds.), *Best practices in school psychology VI*. Washington, DC: National Association of School Psychologists.

Sandoval, J. H. (2014). *An introduction to consultee-centered consultation in the schools: A step-by-step guide to the process and skills*. New York: Routledge.

Scott D. A., Royal C. W., & Kissinger D. B. (2015). *Counselor as consultant*. Thousand Oaks: Sage Publications.

***Obrigada pela vossa atenção!***

**Sofia Mendes**

*Agrupamento de Escolas de Gaia Nascente*

Conselho da Especialidade de Psicologia da Educação, Ordem dos Psicólogos Portugueses

*Autora do curso **CONSULTORIA EM CONTEXTO ESCOLAR: FUNDAMENTOS PARA A PRÁTICA PROFISSIONAL**, disponibilizado pela OPP, no contexto do programa Valoriza.me.*

