

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

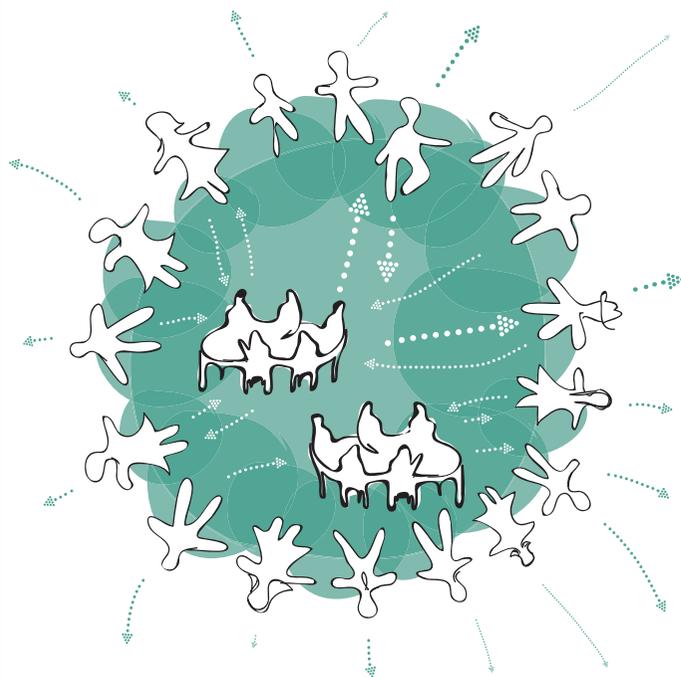
Apoiar o fortalecimento dos Grupos de Trabalho

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

Todas as criações sociais surgem dos relacionamentos que estabelecemos de pessoa para pessoa e passam por ciclos de desenvolvimento que envolve nascimento, crescimento, transformação e dissolução.

Assim também acontece com grupos de trabalho, cujo nascimento é mobilizado pelo desejo de pessoas se juntarem para cumprir uma finalidade que está fora delas. Elas não se reúnem para estudar, para conhecer um assunto determinado - caso em que poderiam constituir um grupo de estudos. Nem se reúnem porque se gostam, têm afinidades entre si e querem aproveitar a companhia umas das outras - caso em que constituiriam um grupo social. Diferentemente disso, **OS GRUPOS DE TRABALHO SURGEM PARA FAZER ALGUMA COISA NO MUNDO: PARA PRESTAR UM SERVIÇO OU PARA PRODUZIR ALGUMA COISA QUE POSSA SER ÚTIL A OUTROS.**



Zelar por bons começos

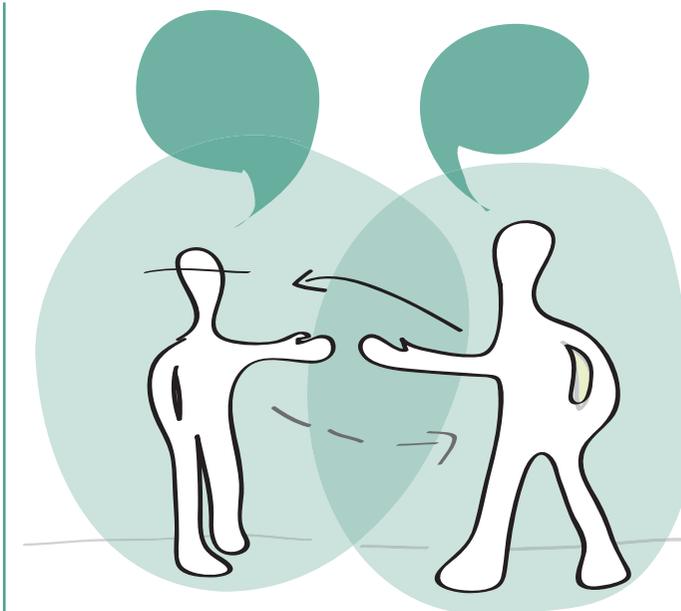
No início, é possível que algumas pessoas tenham uma

presença flutuante nos encontros, mas como é muito difícil construir efetivamente um grupo, quando parte significativa dos membros é diferente a cada encontro, para que o grupo se consolide como tal deve haver um núcleo formado por algumas pessoas que, entusiasmadas, se encontrem mais regularmente e que estejam dispostas a carregar uma identidade do grupo. Esse entusiasmo pode vir de pessoas que tenham tido experiências positivas em outros grupos e que tenham uma imagem do grande potencial que eles apresentam.

Nestes momentos iniciais, o importante para as pessoas é **fazer contato**. Geralmente estranhas ou apenas conhecidas, elas chegam, se apresentam e cuidam de mostrar o seu melhor comportamento, usando uma espécie de máscara social ou profissional e, aos poucos, vão observando quem são os demais, procurando saber quem podem ser úteis. A situação é relativamente desconhecida e cada pessoa ainda está preenchida com o seu próprio mundo de ideias, pensamentos, hábitos, necessidades, motivos e visões do objetivo do grupo.

Favorecer a expressão individual

Essa falta de clareza inicial, entretanto, abre caminho para que o grupo entre numa **fase de exploração**, na qual relacionamentos iniciais emergem, permitindo que as expectativas e visões individuais sejam expressas e que as pessoas comecem a se afinar e a se sintonizar em torno de objetivos comuns. No curso de algumas reuniões, cada um vai desenvolvendo um sentido sobre o seu próprio lugar no grupo, começando a perceber com quem se alinha naturalmente e com quem não se identifica. O grupo vai adquirindo hábitos: as pessoas se acostumam a chegar cinco minutos atrasadas, escolhem sempre as mesmas cadeiras, e começam a esperar comportamentos de uns e outros, ainda de uma forma bem inconsciente. Uma imagem comum pode emergir e as pessoas podem começar a relacionar seus objetivos pessoais aos objetivos do grupo. É como se, aos poucos, uma “pele” se formasse em torno do grupo, sinal do surgimento de uma identidade incipiente.



Aceitar a diferenciação

Se não houver alguém que tenha uma autoridade formal, o grupo poderá ver emergir uma espécie de “batalha” pela liderança, entrando numa etapa que pode ser chamada a **fase de luta e fuga**, na qual surgem porta-vozes em torno de diferentes posições e visões envolvidas no trabalho. Os demais, por mera simpatia, ou mesmo por reconhecer nelas pessoas a quem podem delegar a responsabilidade de definir uma direção, vão se alinhando em torno delas, o que pode gerar o surgimento de subgrupos informais.

Aos poucos, as posições vão se definindo e o grupo entra na fase seguinte do seu desenvolvimento, que pode ser chamada de **fase adaptada**, onde os membros dividem entre si um conjunto comum de objetivos de trabalho e se alcança uma tranquilidade quanto ao seu modo de funcionar. Aceitando papéis e áreas específicas de contribuição para o grupo, os membros começam a trabalhar juntos de forma mais efetiva. De fato, o conteúdo do trabalho passa a se constituir como a orientação básica

do grupo e as pessoas evitam tratar abertamente sobre temas emocionais.

Limitando-se aos seus papéis formais, pode ser que necessidades pessoais e sociais sejam ignoradas e que os sentimentos sejam mantidos ocultos, em baixo da “mesa”. Isso pode despertar a insatisfação de alguns membros e eles podem começar, silenciosamente, a atormentar a agenda de trabalho. A linguagem, os maneirismos, as falhas que se imputam aos outros e até mesmo as roupas que eles usam podem causar irritação.

O grupo começa a ver mais as fraquezas do que a força e o talento de alguns de seus membros. Podem surgir expressões diretas de frustração, de julgamentos de valor sobre outros e de irritação. Como a tensão aumenta, o grupo pode vivenciar discussões e estouros emocionais e pode ser que nesse momento algumas pessoas saiam do grupo e, no extremo, ele pode até se quebrar.

Pode ser que a liderança do grupo queira suprimir essas expressões emocionais, enrijecendo o procedimento. Nesse caso, os papéis de cada um no trabalho se tornam mais formais e o tom do grupo fica mais impessoal. Começam a surgir regras, planos, procedimentos e metas rígidas, que sacrificam a flexibilidade, a criatividade e o ambiente social do grupo. Assim, nesta fase adaptada, o grupo pode “congelar”.

Valorizar questões de relacionamento

Entretanto, ele também pode se decidir por enfrentar conscientemente os diferentes pontos de vista pessoais que minam o trabalho. Ele pode decidir trabalhar seus problemas mútuos e permitir encontros mais abertos entre as pessoas. Se isso acontecer, o grupo terá a oportunidade de entrar num novo patamar do seu desenvolvimento e chegar à **fase do encontro**, na qual encara o desafio de trabalhar conscientemente as questões de relacionamento. As pessoas percebem que ainda não se encontraram verdadeiramente e que, sob as aceitáveis e já esgotadas máscaras sociais, são estranhas umas para as outras. Mas, ao começar a falar mais francamente sobre si mesmas e sobre os sentimentos que permeiam os seus relacionamen-

tos, o grupo pode chegar a ter experiências essenciais de encontros.

Os eventuais conflitos podem se tornar boas ocasiões para o grupo aprofundar esses encontros pessoais. Esclarecê-los, trazer à luz os temas litigiosos, considerar as diferenças de pontos de vista, procurando levar em conta as necessidades de cada pessoa, pode levar os membros do grupo a se encontrar mais verdadeiramente, deixando de lado os papéis que desempenham e dizendo mais abertamente o que estão sentindo, o que estão experimentando.

Durante essa fase de encontro, os membros podem aprender a se valorizar mutuamente como indivíduos - com seus pontos fortes e fracos - tendo, cada um, uma contribuição peculiar a oferecer. Com diferenças reconhecidas e aceitas, as pessoas despertam para os efeitos que provocam nos outros e no grupo, podendo emergir, então, um profundo sentimento de pertencimento. Pode ser que, dada a sensibilidade deste momento, o grupo precise da ajuda de um facilitador que preserve uma atmosfera de saúde, respeito e liberdade.

Tendo ultrapassado essa fase, o grupo torna-se altamente



efetivo e cooperativo na busca por realizar seus objetivos. Alcança uma considerável flexibilidade no desempenho dos diferentes papéis e procedimentos e o faz de acordo com a situação. O grupo aprende que, ao surgirem questões de relacionamento, deve fazer uma pausa e procura clarear o problema. Cada membro tenta contribuir com seus pontos fortes e limitar suas fraquezas, utilizando a avaliação para melhorar sua efetividade.

Encorajar o desenvolvimento das pessoas

Grupos efetivos se constroem sobre os pontos fortes dos seus membros. Entretanto, pode ser que alguns indivíduos queiram transformar seus pontos fracos e desenvolver novas habilidades. Quando o grupo encoraja o desenvolvimento de seus membros para, assim, ampliar o conjunto de recursos disponíveis, ele entra na **fase criativa**. Encorajando o desenvolvimento de habilidades de liderança, todos os membros do grupo podem assumir o desafio de se transformar criativamente. As pessoas continuam a trabalhar em seus relacionamentos como na “fase de encontro”, como uma forma de manter a atmosfera criativa. Nesta fase, as pessoas geralmente olham umas para as outras com um interesse genuíno e com respeito, buscam integrar as suas diferenças. Elogia-se o que deve ser apreciado, é permitido pedir e oferecer ajuda; as pessoas, assim, podem conquistar mais confiança para assumir riscos. Na fase criativa, podem emergir relacionamentos profundos no organismo fortalecido do grupo e o caminho pessoal de desenvolvimento dos seus membros pode se tornar mais claro. O grupo se torna uma força que apoia os seus membros, não apenas no trabalho, mas também em outras áreas de suas vidas.

Quando os grupos atingem esta etapa criativa, seus membros sentem-se chamados a servir, com o seu talento, à sua comunidade, que então se torna o solo no qual se realizam as suas mais profundas intenções. Podem vivenciar, então, uma moralidade na sua atuação de grupo que pode ser ilustrada pelo poema de Rudolf Steiner:

*Salutar é somente quando
No espelho da alma humana
Se forma a comunidade inteira;
E na comunidade
Vive a força da alma individual.
(Este é o princípio da ética social)*

Estes estágios de desenvolvimento não têm uma duração definida e, se os seus membros assumirem juntos o desafio da aprendizagem, os grupos podem se mover mais ou menos rapidamente através deles e chegar, por meio de uma intensa preparação interior, a vivenciar momentos de verdadeira graça.

Celebrar a missão cumprida

Finalmente, os grupos de trabalho ainda podem entrar numa última fase a que se pode chamar de **fase de dissolução consciente**, quando percebem que a sua tarefa foi cumprida e o seu objetivo foi alcançado. Evidentemente, existe sempre o perigo de se desejar prolongar os “bons velhos tempos” e encontrar tarefas impróprias para si. Mas se optar conscientemente por se dissolver, o grupo poderá rever a sua biografia, compartilhar o valor das experiências vividas conjuntamente, em que os membros poderão comungar o aprendizado que pode ser extraído delas. Se o grupo chegar a experimentar um encerramento dessa forma seus membros, certamente, poderão levar uma base dessa substância de vida social com eles, podendo ser invocada para inspirar muitas outras situações.



Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRIS
ESPERANÇAS

Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA