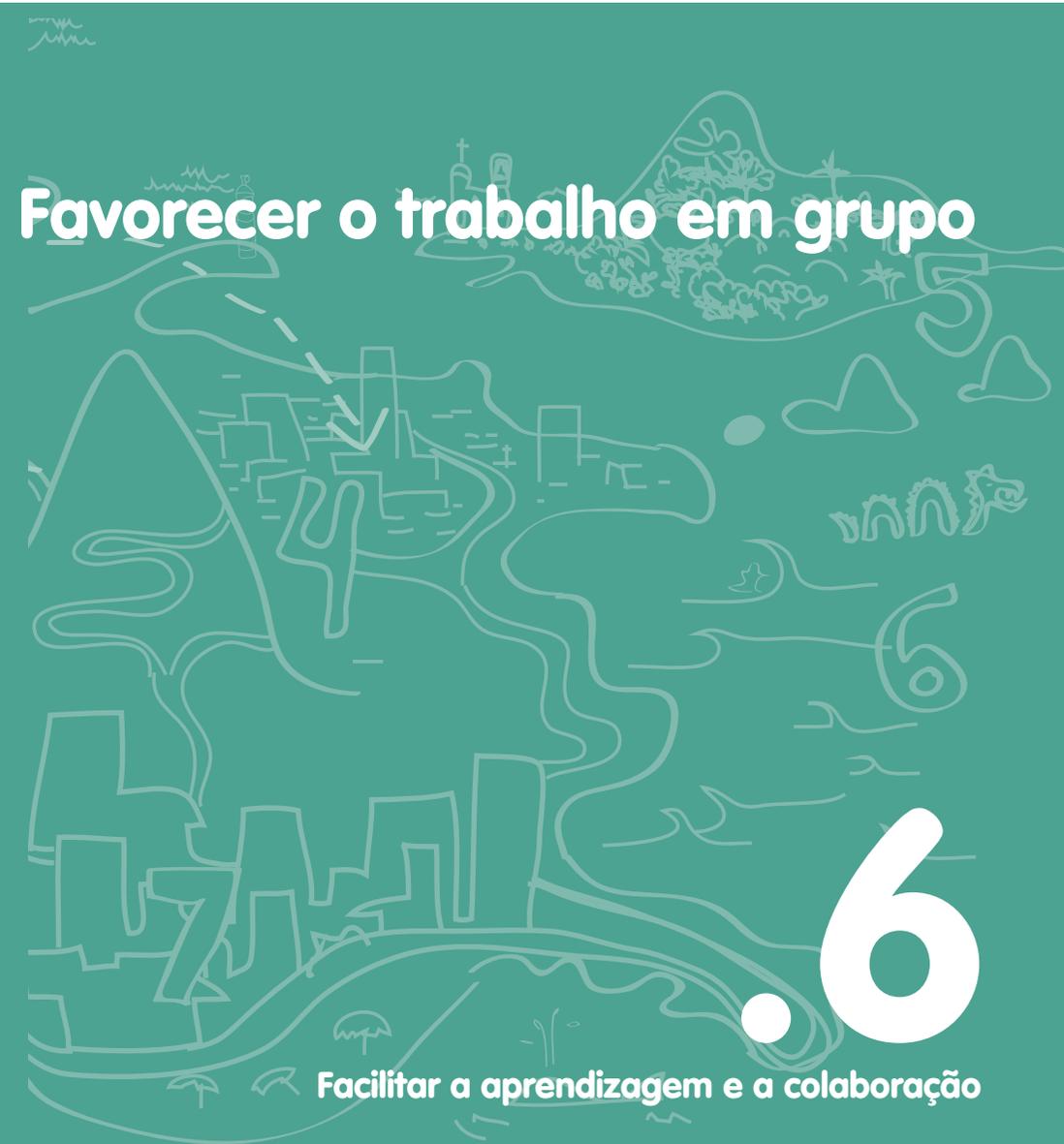


# Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

## Favorecer o trabalho em grupo



6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

Este texto pretende explorar aspectos do trabalho em grupos, que podem ser melhorados por aqueles que se propuserem a desenvolver as habilidades necessárias para ajudar os grupos em que atuam a alcançar uma boa qualidade de trabalho.

### Distinguir dimensões no trabalho em grupos

O encontro entre as pessoas, qualquer que seja a sua finalidade, envolve sempre três diferentes dimensões:

- A dimensão do **conteúdo**, relativo à matéria, ao assunto que se está tratando, que ocorre numa alternância constante entre exemplos, casos e ilustrações, de um lado, e ideias e conceitos, de outro.
- A dimensão da **interação**, que se refere à qualidade do entrosamento entre as pessoas, que envolve diferentes gradações entre as polaridades de dar e receber, de perguntar e responder, de acolher e confrontar, e que é responsável pelo “clima” reinante no ambiente.
- A dimensão do **procedimento**, que é o caminho que se vai percorrer, que acontece na polaridade entre passado e futuro, envolve “sair” de uma situação, de um ponto de partida, percorrendo um processo em que se pretende chegar ao objetivo que se quer alcançar. Essa é a dimensão da organização do processo de trabalho, do “como fazer”, e inclui fases diferentes que influenciam enormemente “se” e “em quanto tempo” a meta será alcançada.

A qualidade do trabalho de um grupo depende, em grande medida, de que seus membros se apropriem de habilidades sociais que lhes permitam lidar de forma adequada com essas três dimensões, cuidando do equilíbrio entre as suas polaridades específicas.

Para realizar reuniões frutíferas, das quais as pessoas não saiam com a sensação de terem perdido seu tempo, como é tão comum, cada um desses elementos é importante.

### ZELAR PELO CONTEÚDO

Pode haver um excesso, que é observável, por exemplo, quando há muitos pontos a serem trabalhados na pauta de uma reunião, ou muitas informações e dados a serem considerados sobre um determinado assunto, ou ainda quando os participantes trazem tantos exemplos e casos que o grupo acaba por perder seu foco central, ficando perdido, sem saber o que, afinal, é importante.

Pode haver também escassez, que ocorre quando as pessoas não conhecem o assunto que está em pauta ou faltam informações essenciais - o que pode impedir o grupo de chegar às conclusões ou às decisões as quais pretendia chegar.

### CUIDAR DA INTERAÇÃO

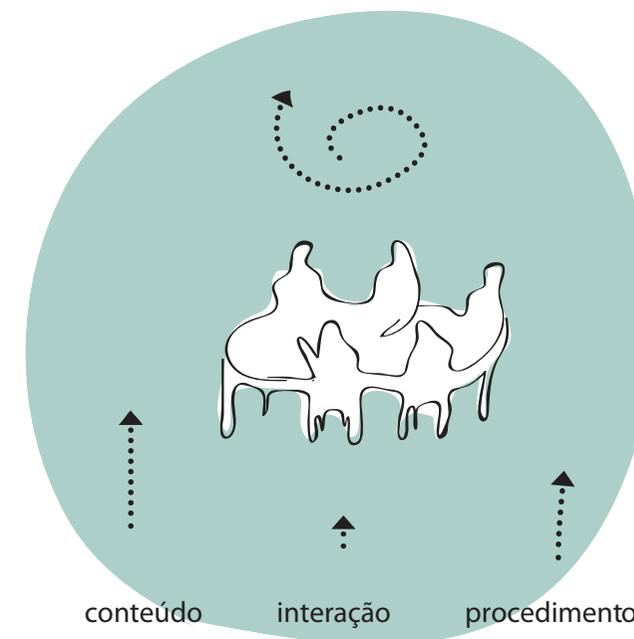
A excessiva preocupação em acolher as pessoas e fazê-las se sentirem à vontade, ou o desejo de conversar sobre questões pessoais em detrimento do tema do encontro, pode fazer com que o grupo se perca num mar de simpatia.

Por outro lado, quando a confrontação predomina, ou não se tem a atenção de incluir aqueles que têm mais dificuldade de se manifestar, o clima do grupo tenderá a antipatia, ao conflito.

### MANTER UM PROCEDIMENTO

Um coordenador muito rígido, que procura manter a objetividade das intervenções e falas dos participantes para manter o grupo dentro da pauta definida e da programação do tempo, poderá impedir a manifestação de boas ideias, levando a perda da criatividade do grupo, o que poderá prejudicar a qualidade do conteúdo do trabalho.

A falta de assertividade neste âmbito, o relaxamento com relação à programação feita, a abertura de exceções para uns e outros e a falta de controle do tempo, podem tirar o grupo do seu caminho e deixá-lo à deriva, dando voltas por outras questões e acabando por não alcançar seu objetivo inicial.



### Preparar as reuniões de trabalho

Quem organiza uma reunião de trabalho precisa, pois, antes de tudo, definir o objetivo desta reunião, propor os pontos que vão compor sua pauta e o que se quer em relação a cada um desses pontos. Há duas orientações básicas, bastante distintas entre si, que podem ocorrer numa reunião ou no exame dos pontos da sua pauta:

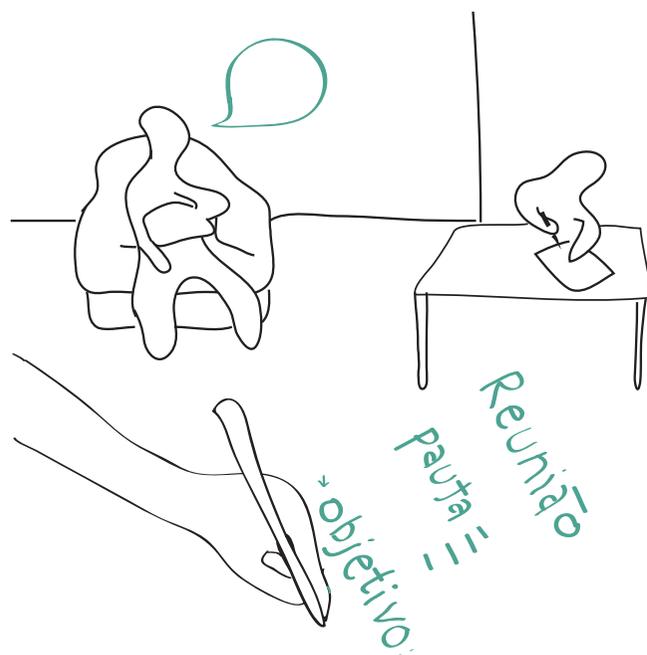
- resolver problemas, compreender e avaliar situações, ou...
- tomar decisões, ponderar e escolher alternativas.

Resolver problemas implica olhar para o passado, recuperar fatos ocorridos, reconstruir mentalmente processos sucedidos para verificar o que falhou ou o que deveria ter sido feito de forma diferente, alcançando a visão do que causou a situação presente e dos fatores que contribuíram para o que aconteceu. Como resultado, o grupo deve chegar a uma conclusão clara sobre o tema examinado.

Tomar decisões, no entanto, tem uma orientação claramente voltada para o futuro, significando definir o que se

quer fazer, escolher entre caminhos alternativos, depois de conhecer as limitações, implicações e consequências de cada um.

Definir de antemão qual dessas direções o grupo quer tomar, ajuda os participantes a estarem sintonizados numa mesma frequência, a se colocarem de forma ativa e proativa, a colaborarem mais efetivamente, evitando que uns queiram esclarecer o que aconteceu e outros queiram encaminhar a conversa para chegar a uma decisão sobre o que fazer.



Esta providência é importante, inclusive, para definir quem deverá ser convidado a participar da reunião, pois, provavelmente, pessoas diferentes estariam envolvidas em um ou outro caso. Por exemplo: um gerente de projeto precisa se reunir com seus técnicos para rever o que aconteceu durante as ações realizadas. Nesse caso, apenas o gerente e os técnicos precisam estar na reunião. Mas se o objetivo for definir a direção que se quer dar ao projeto, provavelmente a diretoria da instituição precisará estar presente também ou, no mínimo, ser consultada antes da reunião. Convidar as pessoas certas para cada

caso evita que percam tempo estando onde não precisariam estar e evita a ausência de pessoas, cuja participação é importante.

Também é preciso considerar o dimensionamento do tempo que será preciso investir em cada ponto da pauta para alcançar o que se quer com relação a ele. Reuniões muito longas precisam ter um procedimento bem preparado, incluindo, sempre que possível, uma alternância entre o trabalho propriamente dito e as pausas e atividades complementares - um momento de canto, de leitura de um texto inspirador ou uma pequena atividade artística - que ajudam o grupo a se manter atento.

Da mesma forma, verificar com antecedência que documentos serão necessários no momento do encontro, dispor e enviar cópias previamente aos participantes, cuidar do local em que a reunião vai se realizar, verificar as condições oferecidas, prover um lanche para os participantes, se for o caso, são providências que também fazem parte das atividades preparatórias de uma reunião.

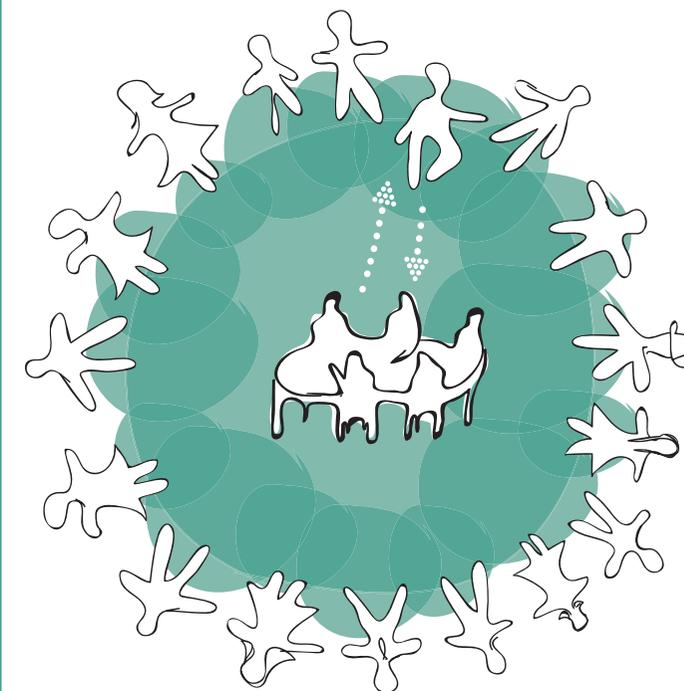
### Entrando na reunião

Depois de receber bem os participantes da reunião, experimente começar ajudando as pessoas que estão chegando de contextos diferentes a se sintonizarem entre si. Isso pode ser conseguido por meio, por exemplo, da concentração em torno da leitura de um texto inspirador e também de uma rodada inicial, em que cada um possa dizer como está chegando e que expectativas tem para o trabalho do dia.

**OS PRIMEIROS PASSOS DE UMA REUNIÃO SÃO DECISIVOS, POIS É NA FASE DE PLANEJAMENTO QUE O GRUPO ENTRA EM ACORDO SOBRE OS OBJETIVOS, A PAUTA E OS PROCEDIMENTOS DO ENCONTRO,** designando responsáveis por controlar o tempo, tomar notas e coordenar o trabalho. Este passo deve proporcionar a motivação necessária para que o grupo realize sua tarefa comum. Depois disso, então, o grupo pode entrar na pauta propriamente dita.

Para os pontos em que se quer **resolver problemas**, inicialmente será preciso trazer à luz todas as informações a serem consideradas, numa fase que chamamos de

**formação de imagem.** Neste momento, deve-se olhar para todos os ângulos, acontecimentos e pontos de vista do problema, até que exista uma imagem completa da situação. Uma boa dica para este momento é não se preocupar que todos “concordem” entre si: o importante aqui é apenas saber que há diferenças. Só depois que todas as informações são trocadas e uma imagem comum sobre a questão é construída, se poderá dar mais um passo, entrando, então, na fase de **juízo**. Esta é a fase onde se discriminam os fatores críticos que contribuíram para a caracterização do problema. Isto envolve tornar claros os critérios pessoais dos participantes para se chegar a um conjunto de critérios comuns a serem considerados e só, então, construir uma compreensão comum sobre o problema. O último passo é **registrar as conclusões** do grupo.



Para os pontos em que se quer tomar decisões há algumas diferenças: no passo de formação de imagem, o grupo deve explorar as alternativas de ação existentes e as consequências que elas geram, ainda sem se preocupar em decidir algo concretamente. Na fase de julgamento, então, o grupo deve desenvolver um conjunto de critérios comuns com os quais julgarão as alternativas, explicitando as intenções e motivos existentes. **DEPOIS DE PESAR CADA ALTERNATIVA EM RELAÇÃO À SUA ADEQUAÇÃO E ÀS CONSEQUÊNCIAS QUE ELAS GERARIAM, O GRUPO PODERÁ ENTRAR NA FASE DA DECISÃO, DESENHANDO, ENTÃO, UM PLANO DE AÇÃO NO QUAL DEFINIRÁ OS PASSOS A SEREM DADOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS DECISÕES TOMADAS.**

## Encerrando a reunião

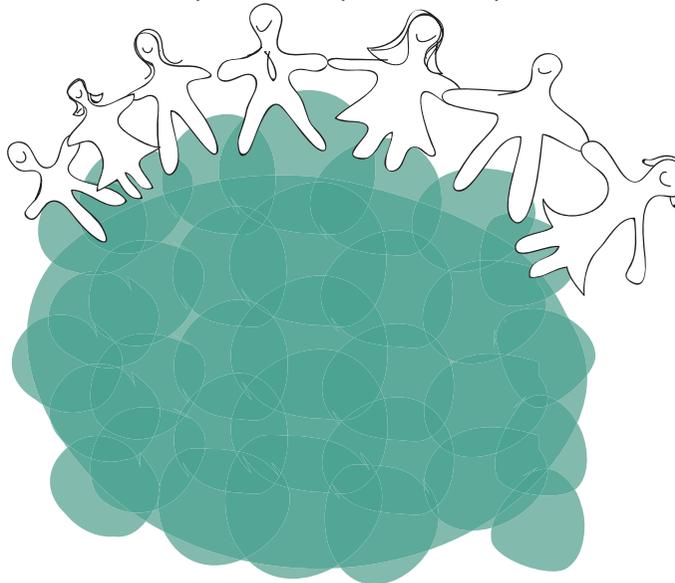
O grupo pode usar a **avaliação** em qualquer parte da reunião para conferir se está no caminho inicialmente planejado, mas se quiser aprender a partir de sua prática, precisará lançar mão de uma avaliação ao final dos trabalhos. Só por meio dela poderá verificar se os objetivos foram alcançados e também o que foi ou precisa ser aprendido para que o grupo melhore a sua efetividade. Nesta avaliação, que deve ser feita num clima de abertura para que cada um possa manifestar e receber opiniões, é preciso cuidar para que não se volte às discussões: ao contrário, as pessoas devem poder expressar seus pontos de vista, enquanto o grupo ouve sem retrucar, discordar ou concordar com eles.

Ter habilidades sociais necessárias ao trabalho em grupo significa: ter sensibilidade para perceber o que acontece durante os trabalhos, procurando ouvir o que o outro realmente quer dizer, ajudando-o a se expressar, evitando, assim, a formação de juízos precipitados; perceber as consequências do que se fala, do que se faz e do que é proposto aos outros; procurar formas de conversar, extraíndo lições de polarizações; conscientizar-se de que todos têm interesses, motivos e objetivos pessoais que podem influenciar as conclusões gerais; aceitar, em princípio, que as pessoas têm diferentes pontos de vista e perguntas próprias, com as quais é preciso construir uma

sintonia em prol dos objetivos comuns.

Isto permite e facilita a colaboração, podendo ser reconhecido quando:

- as pessoas ouvem atentamente umas às outras;
- cada um contribui, não com um monólogo, mas com uma fala que dá continuidade a fala do outro;
- cada um presta atenção ao que se fala e não se ouve apenas afirmações isoladas de um e de outro, mas também se colocam perguntas aos colegas;
- surgem pausas, em que as pessoas refletem sobre o que foi dito ou sobre a melhor maneira de continuar;
- a liderança passa de pessoa para pessoa, sem maiores traumas, conforme o assunto - o que não significa que não se tenha uma coordenação;
- todos têm oportunidade para falar e aprender.



## Fontes para consulta

- LIEVEGOED, B. **Estruturação social na pedagogia terapêutica**. São Paulo: ABT, s/d.
- LARGE, M. **Social ecology: exploring post industrial society**. United Kingdom: Hawthorn Press, 1981.
- SCHAEFFER, C. **Em diálogo: trabalhando juntos em grupos e comunidades**. Mimeo, s/d.

# 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](http://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](http://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