

DESENVOLVIMENTO HUMANO E FACILITAÇÃO

Fernando Nogueira Dias

1 – RELAÇÕES GRUPAIS E DESENVOLVIMENTO HUMANO

As Relações grupais são alternadas entre o equilíbrio e o desequilíbrio, quer no que se refere aos processos cognitivos, quer aos afectivos e emocionais. É próprio dos grupos a competição, a imposição de poder, os conflitos, a ordem e a desordem. Tratando-se de grupos familiares, escolares, de companheiros ou organizacionais, estes processos estão neles sempre presentes.

Não se trata aqui de estigmatizar estas situações, como algo indesejável ou negativo. São fenómenos próprios da vivência e convivência humanas. Por isso, saber lidar com estes processos em cada momento da vida é um equilíbrio sempre instável que requer dos actores sociais capacidades permanentemente actualizadas.

Mas nem sempre os protagonistas de uma relação conseguem no seu esforço de gestão quotidiana ultrapassar as dificuldades próprias da incompatibilidade, das dissonâncias cognitivas e dos ruídos que perturbam o normal funcionamento dos actores sociais.

Nestas circunstâncias, uns voltam-se para o interior de si mesmos, outros para fora, para aqueles que os rodeiam. Nos primeiros predomina a ressonância cognitiva; nos segundos a exteriorização do turbilhão de pensamentos e sentimentos que, por vezes, revelam dificuldades em controlar.

Quer os sujeitos de perfil introvertido, quer os de perfil extrovertido, fazem o seu desenvolvimento pessoal no entrosamento da trama relacional subjacente aos grupos que os envolve no decurso das suas vidas. E é dessa relação que, paulatinamente, cada sujeito vai construindo as malhas tanto da sua identidade, como do seu projecto de vida.

Como o objectivo de cada grupo é que todos os seus membros a ele se adaptem, nem sempre esta finalidade é alcançada, já que cada protagonista social se apresenta com *performances* diferentes no confronto relacional.

As tensões que resultam do processo dialéctico do sujeito consigo mesmo e de si com os outros conduzem-no, não raras as vezes, a desequilíbrios afectivos e emocionais, para não falar das disfunções psicossomáticas.

Não deixa de ser curioso verificar que todos estes aspectos de desarmonia dos sujeitos consigo próprios ou com os outros estão relacionados com o conceito de *incongruência*.

Os estados de incongruência, tal como Carl Rogers no-lo apresenta, é um conceito holístico, sistémico por consequência, que concerne aos estados cognitivos, afectivos e emocionais. Por isso, um ser humano em estado de incongruência permanente é um ser em sofrimento constante.

Para alguns indivíduos o sofrimento pode constituir factor de desenvolvimento, face à capacidade de integrarem as adversidades; para outros o sofrimento é motivo de bloqueio e de atrofiamento do seu desenvolvimento.

Por desenvolvimento entendemos o processo que permite a cada ser humano actualizar as suas capacidades na relação com o meio social. Quando a pessoa não encontra no meio que o rodeia as condições *facilitadoras* do auto-desenvolvimento, as suas potencialidades não se actualizam, e por consequência o sujeito não encontra o caminho do seu próprio equilíbrio e realização.

Vimos nos aspectos relacionados com os grupos que a vivência no seu interior tanto traz vantagens como desvantagens para os sujeitos. Todavia, não significa que umas e outras constituam qualquer tipo de fatalidade. O ser humano está dotado de mecanismos naturais que, quando alertado para tal, lhe podem fornecer as armas necessárias à conquista de um desenvolvimento satisfatório.

Baseando-nos na *Abordagem Centrada na Pessoa* proposta por Carl Rogers, bem como nos instrumentos conceptuais das Ciências Sociais e Humanas, podemos equacionar um quadro de condições que, postas em acção por um *observador*, podem facilitar as relações grupais e o desenvolvimento humano.

São elas: o *contexto relacional*, a *observação centrada*, a *escuta activa*, a *redução da ambiguidade*, a *dualidade aproximativa*, a *atitude não-avaliativa*, a *aceitação positiva incondicional*, a *empatia*, a *congruência*, e o *feedback*.

2 – CONDIÇÕES NECESSÁRIAS AO DESENVOLVIMENTO

O *contexto relacional* diz respeito ao ambiente próprio à comunicação e à sociabilidade, em condições tais que esse clima é apelativo à convivência dos sujeitos uns com os outros. Referimo-nos a um contexto psicossocial que agrega os actores

grupais à volta de um objecto comum de atenção, independentemente da opinião de cada um deles, ou, então, em torno do prazer do silêncio.

É um clima onde se sabe, à partida, que cada sujeito é tido como pessoa humana, que vale por si própria, independentemente do *status* social. Neste contexto, qualquer iniciativa comunicacional de um dos actores em presença tem, em qualquer momento, o acolhimento necessário e suficiente para a realização de qualquer um ouvir e ser escutado. Trata-se de uma predisposição para, ou, nas palavras de Pierre Bourdieu, um *habitus* – um *habitus* relacional, diremos nós.

A *observação centrada* refere-se à atenção permanente do facilitador relativamente ao seu interlocutor. Dele se espera um olhar atento a todas as formas comunicacionais presentes na interacção, quer elas digam respeito à comunicação verbal, quer à comunicação não-verbal.

Trata-se de um olhar atento para com o outro, fazendo-lhe sentir que toda a sua expressão é tida em consideração, mesmo quando está em causa o seu silêncio. Assim sendo, nenhuma modalidade comunicacional é rejeitada ou desvalorizada – o ser na sua totalidade é tido como sistema auto-expressivo, capaz de nos merecer toda a consideração, mesmo quando possamos discordar dos conteúdos latentes ou manifestos.

A *escuta activa* é o conjunto de atitudes reveladas pelo *facilitador* face ao sujeito, que permitem a este perceber que a comunicação é efectiva; que não tem cortes que interrompem a relação.

Nesta situação, ambos os participantes percebem e sentem que, mesmo no silêncio, não há *ausências*, não há *cortes* no fio condutor da interacção. O *facilitador* está lá, presente fisicamente e em *espírito*. Dele se espera a *bondade* de ouvir atentamente o que o outro tem para lhe dizer, como se nunca desligasse o interruptor da relação.

A *redução da ambiguidade* é um esforço permanente por parte do *facilitador*, no sentido de nada deixar para trás; aquilo que não compreendeu ou não ficou claro para si. A clarificação pode residir em perguntas ou em reformulações que permitam que os sentidos ou os sentimentos ocupem uma zona comum do campo comunicacional dos interlocutores.

Não diz isto respeito à curiosidade *maliciosa* de *destapar a tampa da panela*. É uma atitude de aprofundamento para melhor compreender e, por consequência,

melhor interagir. A redução da ambiguidade reporta-se a uma atitude permanente por parte do *facilitador* em tornar claro para si e para o seu interlocutor o essencial do que é dito e sentido.

Requer, por isso, esta atitude por parte do *facilitador* um esforço permanente em tornar acessível ao outro e a si mesmo aquilo que naquele momento e naquele lugar revela importância para quem se expressa.

A *dualidade aproximativa* concerne no *movimento* de vaivém entre emissor e receptor. Se, por um lado, o *facilitador* está atento a toda a expressão do seu interlocutor, por outro, não deixa de dar expressão às suas formas de pensar e de sentir. O *facilitador* é uma pessoa cuja presença deve ser sentida pelos outros, mesmo quando há ausência de discurso verbal. Este não se apaga na relação.

Numa relação grupal, o *facilitador* procura fazer um esforço de aproximação e de distanciação entre o sujeito que momentaneamente lhe capta a atenção e o grupo na sua totalidade, que não deve escapar a sua visão.

É um movimento que requer sensibilidade especial. Não se trata de repartir o tempo e a atenção equitativamente pelos membros do grupo; é antes uma intenção continua do *facilitador* em procurar captar os sentimentos e as vivências de cada pessoa, sem esquecer que para além dela se originam movimentos colectivos que nem sempre coincidem com as posições individuais.

A *atitude não avaliativa* reporta-se ao *facilitador* enquanto emissor. Este não tem vedada a sua auto-expressão no sistema interaccional, mesmo quando ela é de afirmação das suas próprias posições relativamente aos outros ou ao assunto em discussão.

Todo o sujeito em interacção é, acima de tudo, uma pessoa, um ser humano em presença. Por isso, a expressão do que cada um pensa é um bem precioso que importa não desperdiçar.

Mas o *facilitador* está posicionado numa dimensão privilegiada face aos conhecimentos de que é detentor, o que lhe dá naturalmente outra responsabilidade na interacção. Se assim é, evitar atitudes avaliativas relativamente ao seu interlocutor evitará inibições que empobrecem a comunicação e reacções que podem ser desequilibrantes para o sistema interaccional.

Não fazer julgamentos dos outros ou apreciações ao carácter e à personalidade dos participantes, ou ainda classificar os seus comportamentos, é por parte do

facilitador uma atitude altamente recomendável. O seu papel não é o de juiz, mas o de uma pessoa disponível para ouvir e aceitar o outro incondicionalmente.

A *aceitação positiva incondicional* refere-se à consideração que o receptor merece por parte do seu interlocutor, neste caso o *facilitador*. O *facilitador* aceita a pessoa sem preconceitos, sem julgamentos prévios. Está em causa não os conteúdos veiculados pelo interlocutor, mas a pessoa na sua totalidade.

Pode em algumas circunstâncias o *facilitador* discordar dos comportamentos ou das atitudes do receptor face a determinadas situações ou processos, mas nunca estará em causa a aceitação da pessoa em si. O *facilitador* poderá rejeitar a criminalidade, mas não rejeita o criminoso.

A *empatia* reporta-se à tentativa permanente do *facilitador* em compreender o outro, individual ou grupal, à luz do seu quadro de valores e do contexto em que ocorre a interacção, sem no entanto deixar de ser quem ou perder a sua própria identidade.

É um esforço em apreender o sentido e a finalidade do outro, para melhor compreender as suas motivações e intenções, como nos refere Max Weber. Mas este esforço requer do *facilitador* a tentativa de colocar-se no lugar do outro, como se fosse o outro, sem deixar de ser ele próprio.

Será sempre uma intenção e um esforço, é certo, mas a compreensão empática é o único método que o ser humano tem disponível para compreender a *alma* humana. Compreender empaticamente o outro é ver nele aquilo que ele próprio vê, porque ambos aprenderam e apreenderam a vida no mesmo sistema de comunicação, de cultura e de conhecimento.

A *congruência* diz respeito à autenticidade na relação por parte do *facilitador*. Este faz-se sentir na relação tal como é; afirma-se aberto e sem defesas ou *mascaras*. Por outras palavras: aberto relativamente aos seus próprios sentimentos.

Trata-se de um sentimento e de um sentir que traduzem uma unidade comportamental por parte do *facilitador*. A congruência é o contrário de *dizer uma coisa e sentir outra*. Quando isto acontece o interlocutor sente-o, e por vezes expressa-o de forma mais ou menos pacífica.

Do *facilitador* espera-se que a congruência caracterize o seu estar, a sua expressão e acção na relação com cada membro do grupo e com o grupo na sua

globalidade. Dele não se espera dois pesos e duas medidas, de acordo com as situações ou as pessoa.

Espera-se do *facilitador* um comportamento responsável, equitativo, serio, honesto – numa palavra um comportamento congruente em todos os momentos da dinâmica do grupo, por forma a que os seus participantes sintam confiança, nutram respeito e credibilizem a pessoa e o papel do *facilitador*.

Feedback é a expressão empregue para traduzir o empenho do *facilitador* em transmitir ao interlocutor as suas atitudes e sentimentos, especialmente a congruência, a empatia, a aceitação positiva incondicional, a não avaliação, a escuta activa e a observação centrada.

Quando estas atitudes não são claramente expressas pelo *facilitador*, resta sempre a dúvida ao interlocutor de que ele esteja a merecer a sua atenção. Como sabemos, em pessoas cuja auto-estima não é elevada ou estão a passar por momentos de maior fragilidade, a desatenção do *facilitador* relativamente a estes aspectos pode minar ou descredibilizar os objectivos a que o grupo se propôs.

3 – POSICIONAMENTO DO FACILITADOR

Como é fácil de constatar, o desenvolvimento pessoal e grupal não é passível de fazer-se à custa da lassidão e da *apatia atitudinal*. Requer do *facilitador* um conjunto de atitudes *activas* e exteriorizadas, por forma a que os membros do grupo sintam a presença de quem tem a responsabilidade de *facilitar* os processos relacionais.

A não acontecer assim, pode gerar-se nos participantes do grupo um sentimento de incerteza e de insegurança que lhes roubarão a energia necessária à dinâmica do processo interaccional. Por outro lado, não é raro ver em grupos de desenvolvimento sentimentos de raiva, de impotência e de desorientação quando a figura do *facilitador* por alguma razão se apaga.

Sabendo nós que comunicação gera comunicação, a simples presença de um ser humano em contexto grupal de desenvolvimento assume proporções que noutros contextos não teria.

Os comportamentos não são anódinos – têm sempre uma leitura por parte de quem os percepção. Por essa razão, a actuação de um observador em funções de

facilitação grupal aumenta em função das expectativas que os actores nele depositam. E quanto mais elevadas são as expectativas, maior é a desilusão quando a função de *facilitação* se resume à mera ressonância dos elementos discursivos do grupo.

É da interactividade daquilo que cada um coloca nos pratos da balança que fará com que ela penda para um ou para o outro lado. Viver, trabalhar ou fazer parte de um grupo de desenvolvimento implica exposição, e esta nem sempre é aprazível ou fácil para alguns. Por isso, o papel do *facilitador* é imprescindível no desenrolar do processo grupal, como *facilitador* e interveniente, quando tal se mostra necessário.

Assim sendo, ao *facilitador* não lhe basta a sua presença física no grupo, apesar de importante. É-lhe também requerida uma presença e uma intervenção que não deixe o grupo resvalar para estados de entropia, onde o conflito reina e o sofrimento toma conta de todos.

E certo que os conflitos são próprios e resultado das diferenças humanas, como também é compreensível que o sofrimento pode conduzir ao amadurecimento e ao desenvolvimento.

Mas não é de esperar que uma relação grupal se caracterize como um lugar de permanente dor e desilusão. O objectivo de um grupo de desenvolvimento é exactamente o desenvolvimento humano, e não o contrário: dor, desilusão, apatia, revolta e desmotivação. Se assim acontece, o grupo é disfuncional – logo, não atingirá a finalidade para que se constituiu: o desenvolvimento humano.

Caberá então, e antes de mais, ao *facilitador* a responsabilidade de estabelecer um quadro de condições que inspirem a acção de cada actor na relação grupal. Caber-lhe-á, igualmente, a tarefa de facilitar a auto-expressão de cada membro do grupo, bem como saber *interpretar* o sentido das correntes que circulam no seu interior.

Esta não é uma posição de condução do grupo, e muito menos da sua manipulação. Trata-se da assumpção da responsabilidade que emana do papel ou do estatuto do *facilitador* das interacções humanas, o que não é sinónimo de um poder superior.

Responsabilidade não é equivalente a poder, no sentido comum, como por vezes se confunde. Responsabilidade é sinónimo de criar as condições de desenvolvimento e zelar pela sua manutenção. É estar atento aos acontecimentos e processos que a cada momento despertam no grupo.

É, ainda, sinónimo de uma atitude ética apropriada quando, munido que está de instrumentos conceptuais procura pô-los ao serviço dos outros de forma oportuna e sensata.