

PROCESSOS ANÓMICOS NOS GRUPOS DE DESENVOLVIMENTO

Fernando Nogueira Dias

1 – VARIÁVEIS DE ANOMIA PESSOAL E GRUPAL

Como vimos, quando o *facilitador* de um grupo não assume ou não consegue assumir o seu papel ou definir e zelar pelo quadro em que o grupo deve funcionar os processos anómicos sobrevêm a cada um dos seus participantes e à globalidade grupal.

Mas há outros aspectos que devem ser considerados como elementos indutores de disfunção nos grupos de treino ou de desenvolvimento de competências sociais, que passaremos a designar variáveis.

Setting. Diz este respeito ao quadro de condições pré-estabelecidas e anunciadas aos participantes de um grupo de desenvolvimento, por forma a tornar claros os factores que intervêm no bom andamento e na dinâmica desse mesmo grupo.

Este quadro de condições convenientemente explicitadas proporciona aos participantes do grupo um conhecimento mínimo das regras a que devem obedecer as relações entre si, incluindo o *facilitador*, o *co-facilitador*, os *observadores* e os *observadores-participantes*.

Para além disso, a compreensão do quadro de condições dá aos participantes não a antevisão do que vai passar-se no grupo, mas a segurança a quem tudo receia, porque tudo desconhece.

Ignorar a importância que tem o *setting* no funcionamento do grupo é, por um lado, não respeitar a pessoa que se encontra no grupo pela primeira vez e, por outro, arriscar o grupo a um conjunto de mal entendidos, que podem vir a originar não raras as vezes conflitos entre participantes, e entre estes e o *staff* da acção.

Se entendermos que a falta de um quadro de referências induz nos sujeitos uma sensação de insegurança e de sentido de desorientação, perceberemos os seus comportamentos de irritação, de agressividade e de apatia, que por vezes caracterizam os participantes de uma acção, onde o objectivo principal é o de facilitar as interacções humanas e o desenvolvimento pessoal.

Por isso, vale a pena reflectir sobre a necessidade imprescindível de dotar o grupo de recursos informativos mínimos, por forma criar as condições que lhe permita encontrar-se a si próprio, no meio de um turbilhão de contradições e de situações novas e inesperadas que a todo o momento os seus membros procuram ultrapassar.

Postura dos facilitadores e do staff na organização da acção. Este é um dos assuntos mais sensíveis, quando se abordam as acções de formação ou de desenvolvimento grupal e humano.

É certo que nestes contextos as lupas de observação dos participantes estão muito perto das atitudes e dos comportamentos de todos quantos organizam e conduzem os processos de *facilitação*. Mas também é certo que nem sempre a postura dos responsáveis foge à tentação de assumir um certo distanciamento na relação com os participantes grupais.

Que se pode esperar de pessoas que foram convidadas a participar, por exemplo, num *wokshop*, para os quais os objectivos anunciados eram os da *facilitação* dos processos comunicacionais, a relação humana e o desenvolvimento pessoal, e nele as pessoas não encontram com o *staff* um campo de convívio salutar e desinteressado?

O que acontece em algumas situações é ver-se o *staff* constituir um outro grupo, para além daquele que se formou para uma acção de desenvolvimento. Porque o *staff* não toma as refeições em conjunto com os participantes do grupo, ou porque se junta para reuniões de intervisão ou supervisão, ou ainda porque tem problemas de gestão a resolver, é algo que se afigura incompreensível aos olhos de quem acreditou ter entrado num *templo de comunicação*.

Equipamento audiovisual. O equipamento audiovisual é uma das variáveis que num grupo de desenvolvimento, em que os seus participantes se encontram pela primeira vez, pode tornar-se um elemento de perturbação.

Acontece que nem sempre os elementos da organização, como por exemplo num *workshop*, tomam consciência ou estão dispostos a explicar convenientemente os objectivos de uma câmara de filmar ou de um gravador colocados junto ao grupo.

Como os participantes se encontram rodeados de várias pessoas que inicialmente não conhecem, juntamente com a presença daqueles elementos estranhos, o receio e a desconfiança apodera-se deles, sem que alguém tome o cuidado de os alertar para as finalidades do equipamento.

É certo que os *facilitadores* necessitam de registar as ocorrências do grupo para melhor procederem à intervisão com os *co-facilitadores*, ou para supervisão de formandos que eventualmente estejam a participar naquela grupo e assim poderem corrigir e melhorar a condução das sessões seguintes. Mas o facto de isso não ter sido explicado às pessoas ali presentes conduz a uma sensação de desconforto, difícil por vezes de contrariar.

Configuração do grupo em círculo. Uma outra variável que de um modo geral induz nos participantes do grupo uma sensação estranha e de mau estar diz respeito à configuração do grupo em círculo. De facto, sabemos que a comunicação é mais eficaz quando os elementos de um grupo têm a possibilidade de cruzar o contacto visual. O número de interações é maior e a qualidade da relação é superior.

O problema destas situações é que esta disposição física não é explicada aos participantes, e em alguns acaba por apoderar-se a ideia de que, afinal, talvez tenham ido parar a um grupo isotérico. Contrariar este preconceito nem sempre é fácil, e em alguns casos somente no final do evento é que o mesmo se desvanece.

Facilitadores, co-facilitadores e staff. O papel dos *facilitadores* é a trave mestra do funcionamento e das acções dos grupos de desenvolvimento. São eles quem devem estar sempre prontos a acompanhar o grupo na sua evolução. Os *co-facilitadores* são igualmente *facilitadores* que coadjuvam o *facilitador principal*.

O chamado *staff* diz respeito ao grupo de pessoas que toma a seu cargo a organização de uma acção de formação, como um *workshop*, um psicodrama, um grupo de encontro, etc. e lhes dão suporte administrativo.

Uma das questões que se podem levantar entre os que participam pela primeira vez neste tipo de eventos é o desconhecimento desta estrutura e o papel que cada um tem a desempenhar. Não havendo a iniciativa de no início deste tipo de encontros ser clarificado este quadro, teremos novamente a desconfiança por parte de alguns dos participantes a emergir dos seus receios.

De facto, o ser humano receia de um modo geral o que desconhece, e ver-se no meio de um conjunto de indivíduos que aparentam ser diferentes da maioria, pelas formas de ser e de estar, no interior dos quais alguns, pelas funções que exercem, assumem maior protagonismo, causa alguma perplexidade a quem não lhes foi explicado o porquê e para quê desta estrutura.

Reuniões de intervenção e de supervisão. É prática corrente em acções de formação e desenvolvimento humano os *facilitadores, co-facilitadores, observadores* e *observadores participantes*, bem como o pessoal do *staff* recorrerem a reuniões de intervenção para reflectirem sobre a forma como as coisas correram e decidirem sobre as modalidades a serem adoptadas para a melhoria da próxima sessão.

Igualmente é prática corrente nestas acções grupais haver no final das mesmas uma reunião de supervisão entre o corpo de *facilitadores, os observadores, o pessoal de staff* e um *facilitador* mais experiente. O objectivo é o mesmo: reflectir sobre a forma como decorreu a sessão anterior e preparar a próxima acção com o grupo.

Até aqui, nada de novo. O problema põe-se quando, não informados sobre esta estrutura e o papel que lhe cabe, os participantes do grupo, vendo um outro grupo de pessoas reunido à porta fechada, começa a cogitar sobre as razões de tal secretismo. E o que dirão de nós, o que estarão a analisar?

Obviamente que, num tal contexto, a tranquilidade dos participantes do grupo deixou de ser a mesma, e nada passou a ser como dantes. As pessoas começam a sentir-se *despidas, fragilizadas e impotentes* perante uma estrutura que desconhecem, mas que analisa as suas vidas. Alguns sofrem e suportam este e outros desconhecimentos; outros nem por isso, e preferem abandonar o contexto que lhes causa dor e sofrimento.

Pequenos e grandes grupos. Faz normalmente parte dos *workshops*, devido à sua dimensão, a constituição de pequenos e grandes grupos. Após uma reunião de grande grupo, este desdobra-se noutros pequenos grupos, para um melhor funcionamento.

Nos pequenos grupos, os participantes têm a possibilidade de conhecer-se melhor e de estarem mais perto uns dos outros, possibilitando desta forma um sistema interaccional mais coeso e dinâmico.

Todavia, nem sempre estes processos são explícitos para quem pela primeira vez se defronta com a mudança de uma para outra estrutura. Por esta razão, haveria toda a conveniência em que a organização deste tipo de acções esclarecesse com precisão as finalidades de tais medidas, evitando desta forma a imprevisibilidade, por vezes desconfortável.

Reuniões comunitárias. Este tipo de reuniões caracterizam-se por serem alargadas a todo o universo de participantes, quando da realização de um *workshop*.

Nela, todas as pessoas têm a oportunidade de expressar-se, quando quiserem e como quiserem e sobre o que quiserem.

Trata-se, com efeito, de uma magna reunião, que normalmente toma forma no início de um *workshop* e é repetida no final do dia, depois de as outras actividades se terem desenvolvido.

As vantagens de uma reunião comunitária são obviamente muitas, pois, pelo seu carácter de assembleia, que lhe dá um cunho democrático, constituem uma boa oportunidade para as pessoas se conhecerem no seu conjunto e para perceberem as diferentes sensibilidades pessoais e grupais, que entretanto se vão formando.

Os problemas que se podem pôr a um grupo deste género são vários, e nem sempre fáceis de resolver, caso não haja uma equipa *facilitadora à altura*. Uma das situações diz respeito à tendência do ou dos *facilitadores* se deixarem apagar, perante a dimensão de um grupo complexo, que lhe pode causar pavor e ou insegurança. Impreparação ou falta de perfil do *facilitador* em acompanhar um grupo de elevada complexidade é uma das razões de anomia grupal.

A dificuldade por parte do *facilitador* em moderar os conflitos que entretanto vão surgindo no interior do grupo cria, por vezes, um clima de desconforto e dá origem ao abandono por parte de alguns elementos do grupo.

Outra situação concerne à tendência de no interior do grande grupo se formarem correntes de opinião antagónicas e alianças entre indivíduos e grupos. Esta é normalmente uma situação de muito sofrimento e de instabilidade para indivíduos de maior fragilidade.

Noutras situações, as reuniões comunitárias, como grande grupos que são, dão origem a espaços para expressão de sentimentos desordenados, os quais ferem por vezes a sensibilidade de alguns participantes, sempre que o *facilitador* não intervém oportunamente.

Outra situação que pode criar constrangimentos são os espaços vazios de diálogo, que neste contextos se tornam difíceis de serem reformulados pelo *facilitador* em proveito do grupo. O silêncio é das coisas mais difíceis de suportar, quando não se tem treino ou quando as pessoas não estão habituadas a defrontar-se com ele.

Por outro lado, a ocorrência de conversas de circunstância por incómodo de alguns participantes, por dificuldade em suportarem o silêncio, gera não raras as vezes situações caricatas, que só um bom *facilitador* pode contornar.

O caso do psicodrama. O psicodrama é uma das técnicas de representação que permite o desenvolvimento pessoal e grupal. As vantagens são efectivamente interessantes, pois, de uma forma envolvente, os seus actores podem obter resultados profícuos.

Todavia, quando o *facilitador* confunde organização de um psicodrama com um processo de consenso democrático, os efeitos perversos não podem deixar de fazer sentir-se. Por vezes chega a acontecer que, pura e simplesmente, o psicodrama não acontece. O *facilitador* pisa e repisa a primeira fase do processo de psicodrama, numa tentativa de que a representação venha finalmente a ser produto de pura consensualidade.

Estamos a referir-nos à fase em que o *facilitador* do psicodrama se dirige aos participantes e lhes põe a possibilidade de cada um apresentar uma proposta de representação. A primeira proposta é reformulada pelo *facilitador* e *devolvida* ao grupo para saber se a entenderam. Se a seguir um outro participante não concordar com a proposta e apresentar uma alternativa, o *facilitador* volta a reformulá-la e a *devolvê-la* ao grupo, e assim por diante, até que o tempo se esgota, e não há mais tempo para representar nenhuma delas.

Nestas situações, o desalento, o cansaço e a desilusão acabam por caracterizar a atitude dos participantes, de tal forma que à segunda tentativa de organizar o psicodrama já não é possível, por desmobilização dos candidatos.

Tipo de participantes. Uma outra situação que pode acontecer nos *workshops* é haver segmentos de participantes com uma origem institucional comum. Até aqui nenhum problema nisso. As instituições têm o direito de mandar o número de colaboradores que entenderem a estas acções de formação.

O problema põe-se quando há familiaridade entre os *facilitadores*, o *staff* e os referidos segmentos de participantes, sem que essa proximidade afectiva tenha sido apresentada ao colectivo de participantes. Gera-se nestas situações uma sensação de que há uns mais íntimos do que outros, o que não ajuda a criar um clima propício a uma boa relação no seio dos participantes.

Regras de entrada e de saída. A inexistência de regras que orientem o grupo quanto a novas entradas ou a reentradas no seu seio é uma das razões que conduzem, por vezes, a alguma instabilidade.

Quer se trate de um grupo de desenvolvimento ou de um grupo de formação, a entrada e a saída deve ser estabelecida no *setting*, por forma a proporcionar alguma estabilidade ao funcionamento grupal.

Não raras as vezes, há elementos que saem do grupo durante uma ou mais sessões, para mais tarde regressarem, às vezes à última sessão. Noutros casos, do conjunto de elementos de um determinado segmento, uns vão a umas sessões, outros assistem a outras.

Presença de formandos nos workshops. A presença de formandos nas acções de desenvolvimento é uma prática corrente nestes contextos. Quer porque nos *workshops* os formandos estão em acções de exercício, quer porque o seu papel faz parte da estrutura do *staff*, a sua presença é normalmente fundamental para o seu funcionamento.

Por isso, é fundamental nestes contextos haver uma explicitação junto dos participantes, por forma a que compreendam a importância da sua presença, não ficando aqueles a cogitar sobre a intencionalidade de *uns curiosos* que os observam, sabe-se lá para quê.

2 – O PAPEL DO FACILITADOR NAS RELAÇÕES GRUPAIS

Como vimos, não é fácil articular de forma coerente e eficaz a complexidade de uma acção de formação em desenvolvimento grupal e humano. Requer isso um bom planeamento, recursos humanos e físicos adequados e uma gestão equilibrada dos tempos e dos fenómenos grupais e individuais.

Para isso, não podemos alhear-nos da imprescindibilidade da *facilitação* dos fenómenos interaccionais. Com efeito, é ela que permite a aproximação das pessoas umas às outras, mediante a redução dos ruídos de comunicação, a clarificação da ambiguidade de sentidos e de sentimentos, e a expressão do que mais profundo há no ser humano.

A experiência que se pode obter nos grupos de desenvolvimento tanto pode resultar numa boa como numa má memória. Depende naturalmente de um conjunto complexo de variáveis, que interagem umas com as outras:

O próprio participante (seu conhecimento sobre o assunto e expectativas que coloca no evento); o grupo de que o participante faz parte (características das pessoas

e fenómenos que nele se geram); o ambiente físico onde se desenrola a acção (uns mais apropriados do que os outros); o acolhimento que é dado aos participantes, à chegada e durante a acção de formação; o clima psicossocial em que decorre o evento; a organização conseguida e mantida no decorrer do evento; o perfil do *staff*; o perfil e a experiência dos *facilitadores*; as expectativas que o *staff*, os *observadores*, *observadores-participantes* e os *facilitadores* colocam na acção de formação.

Destaca-se, apesar de tudo, o papel fundamental que tem o corpo de *facilitadores* nestes contextos. Porque, de facto, o objectivo destas acções não é o mero encontro entre pessoas que desejam conhecer-se, apesar de importante. O fundamental é, com efeito, o desenvolvimento dos grupos e das pessoas.