

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

FRANCISCO CARLOS DA VEIGA

**A AUTENTICIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Florianópolis

2004

FRANCISCO CARLOS DA VEIGA

**A AUTENTICIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

(Área de Concentração: Ergonomia)

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis

2004

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**A AUTENTICIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

FRANCISCO CARLOS DA VEIGA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis

2004
FRANCISCO CARLOS DA VEIGA

**A AUTENTICIDADE DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NAS
ORGANIZAÇÕES**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada, em sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

Florianópolis, 28 de setembro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini PhD.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho
Orientador

Prof^a Dr^a Lucilene Inês Gargioni de Souza
Membro

Prof^a Dr^a Valdete Teixeira da Silva
Membro

DEDICATÓRIA

Para minha esposa Ismeria, pelo carinho e dedicação.

Aos meus filhos Alice, Vitor e Henrique, para que lhes sirva de incentivo na conquista do conhecimento.

A todos os mestres que a vida me deu!

AGRADECIMENTOS

Há tanto para agradecer.
Há muitos para agradecer...

Ao Supremo Criador,
que me criou, conduziu.
Que ilumina minhas vidas...

Ao semelhante e irmão,
que se eu o ajudo me ajuda.
Foi com o Criador que aprendi,
que ajudo mais a mim mesmo,
quando ofereço a mão.

À Totall.com, nas pessoas do Murilo, do
Edison e da Terezinha.

Ao Prof. e amigo Dr. Fialho, pela
dedicação.

A Simone Di Bernardi Samuel, pelo tempo
de sua vida dedicado a este trabalho.

A Rosimeri da PPGEP, pelo carinho com
que sempre nos atende.

Ao meu amigo Zé Avelar, pelas noitadas...

EPIGRAFE

“Nenhum bem é perfeitamente conhecido se não for perfeitamente amado.”

Santo Agostinho

O sorriso do gato

Eu sonhei que lia e estudava numa tarde de sol, defronte à janela. E o sol banhava a minha sala. A luz do sol refletida no vidro do meu relógio de pulso, movimentava-se rapidamente pela sala quando, ao ler, eu fazia pequenos movimentos com o braço. O matreiro do meu gato entrou pela sala e, percebendo esse frenético movimento, pulou sobre o pequeno ponto de luz refletida. E, como os gatos fazem, rapidamente o agarrou com as duas patas hábeis e balançou, convencido, o seu rabo felino. Eu, com prazer, desloquei logo à frente o ponto de luz. Ele ficou sem entender como aquilo que havia agarrado tão bem tinha escapado-lhe. Pulou novamente com o mesmo pronto interesse e com toda a atenção do mundo dos gatos. E, novamente, eu fiz com que a luz escapasse. E, assim, ficamos brincando durante um longo tempo, até que me dei conta de que eu, a luz e o gato éramos uma única coisa. Nesse momento o gato parou, veio em minha direção e sorriu o sorriso que somente os gatos sabem dar. E, telepaticamente, me disse: - se queres encontrar sentido em alguma coisa, deves te dispor a fazer coisas que parecem não ter sentido.

Francisco Carlos da Veiga, 14.06.2004 - 1:30am

RESUMO

Este projeto está relacionado com o processo de comunicação nas relações inter e intrapessoais e procura analisar a prática da autenticidade na comunicação organizacional, partindo do pressuposto de que a emoção, a congruência e a empatia não podem ficar à sombra da organização. Por meio de uma abordagem participante, que considera o ser humano em sua totalidade e valoriza a sua subjetividade, esta pesquisa relata as experiências vivenciadas pelos empregados de uma empresa do setor de software, onde foi implantado um novo modelo de gestão empresarial que, há cerca de dois anos, tem na autenticidade dos relacionamentos interpessoais o seu principal foco. A realização da pesquisa contou com a participação efetiva dos diretores da empresa. O projeto de pesquisa está fundamentado em pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, tendo como objetivo investigar como acontecem na prática os relacionamentos intra e interpessoais em um grupo de pessoas previamente selecionadas, sujeito e objeto do processo. A pesquisa contou com um planejamento minucioso para possibilitar a análise de causas que permitam inferir os objetivos propostos pela empresa, quando da implantação do modelo de gestão, considerando as situações vivenciadas no cotidiano do espaço social do ambiente pesquisado. Para a participação no grupo de pesquisa foram selecionados treze empregados considerados representativos do valor humano da empresa. Como estratégias foram utilizados questionários e a técnica da observação participante no local de trabalho, entrevistas e dez encontros nos quais foram desenvolvidas dinâmicas dos grupos. Nesta etapa houve a participação de uma profissional especializada em Psicologia Social. Foi constatada uma teia de situações no processo de relacionamento interpessoal que tanto pode resultar em condições desfavoráveis quanto em momentos propícios de aprendizagem. Os resultados obtidos mostram que a autenticidade nas relações entre as pessoas pode tornar um ambiente de trabalho prazeroso, minimizando ou até mesmo rompendo com a cultura social e historicamente construída para conceituar o trabalho - cuja origem etimológica é "tripalium" - com significados de açoite, violência, dor, desconforto.

Palavras-chave: Autenticidade. Relacionamento interpessoal. Trabalho. Grupos.

ABSTRACT

This project is related to the communication process of interpersonal and intrapersonal relationships and seeks to analyze organizational communication authenticity practice, having as its starting point the premise that emotion, congruence and empathy can not be disassociated from the organization itself. Through a participant approach that considers the individuals in their totality and takes into consideration their subjectivity, the present study reports the experiences of a group of employees of a software company, where a model of organizational management was implemented two years ago, focusing the authenticity of interpersonal relationships. The organization directors had effective participation in the study. The project was based in a qualitative research, case-study type, aiming to investigate the practice of intra and interpersonal relationships in a group of people previously selected, subject and object of the process. The study was based on a detailed planning that permitted to analyze the causes that enabled the inference of the proposed objectives during the management model implementation, considering situations that the group lived in the social space of the researched environment. Thirteen people considered to be representative in the human value of the organization were selected to be part of the group. Questionnaires, observation techniques in the work place, interviews and ten meetings, which included group dynamics activities, were used as strategies. A professional specialized in Social Psychology was included in this step of the study. A web of situations in the interpersonal relationship process was found as a factor that may either result in negative conditions or in adequate learning opportunities. The results show that authenticity in relationships among people working together may transform the work place into a pleasant environment, decreasing or even eliminating the social and historically constructed culture to define work – which etymological origin is “*tripalium*” – meaning violence, pain, discomfort.

Key words: Authenticity. Interpersonal relationship. Work. Groups.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Espaço vital.....	29
FIGURA 02: Janela de Johari.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Resultados do primeiro encontro.....	127
QUADRO 02: Resultados do segundo encontro.....	128
QUADRO 03: Resultados do terceiro encontro.....	129
QUADRO 04: Resultados do quarto encontro.....	130
QUADRO 05: Resultados do quinto encontro.....	131
QUADRO 06: Resultados do sexto encontro.....	132
QUADRO 07: Resultados do sétimo encontro.....	133
QUADRO 08: Resultados do oitavo encontro.....	134
QUADRO 09: Resultados do nono encontro.....	135
QUADRO 10: Resultados do décimo encontro.....	136

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Saindo da sombra para o palco: o problema.....	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Delimitação da pesquisa.....	19
2 SOBRE UM TERRENO FIRME: OS FUNDAMENTOS.....	21
2.1 Contextualizando os tipos de grupos.....	25
2.2 A teoria de campo.....	27
2.3 As necessidades interpessoais.....	33
2.4 A comunicação autêntica e a reformulação empática.....	36
2.5 A janela de Johari.....	39
2.6 Um tipo de feedback.....	42
2.7 A metáfora do hipertexto.....	45
2.8 O diálogo e a autenticidade: uma visão ergonômica.....	48
3 ESTRATÉGIAS PARA COLHER, REGISTRAR E ANALISAR DADOS.....	51
3.1 Caracterização da pesquisa.....	51
3.2 Contextualização da realidade pesquisada.....	53
3.3 Modo de investigação: detalhamento.....	55
3.4 Tamanho e tempo de existência do grupo.....	56
3.5 Duração e local do encontro.....	57
3.6 Posicionamento do grupo nas relações mercadológicas.....	58
3.7 Os encontros e os estágios.....	58
3.8 O jornal.....	63
3.9 O recurso da observação e o registro.....	64
3.10 O papel, a inclusão e o controle do coordenador.....	68
3.11 O planejamento e a avaliação dos encontros.....	69
3.12 O feedback e reformulação empática: a prática.....	70

3.13 O contrato deontológico.....	75
3.14 Equipamentos e materiais utilizados.....	77
4 DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS	78
4.1 Resultados das Janelas de Observação.....	126
4.2 Resultados das Grades de Desempenho.....	137
4.3 Respostas ao Questionário de Avaliação.....	138
5 CONCLUSÃO: O INÍCIO DE NOVAS REFLEXÕES.....	145
REFERÊNCIAS.....	148
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	150
APÊNDICE A – GRADE DE DESEMPENHO DO 1º AO 3º ENCONTROS.....	153
APÊNDICE B – GRADE DE DESEMPENHO DO 4º E 5º ENCONTROS.....	154
APÊNDICE C – GRADE DE DESEMPENHO DO 6º AO 8º ENCONTROS.....	155
APÊNDICE D – GRADE DE DESEMPENHO DO 9º E 10º ENCONTROS.....	156

1 INTRODUÇÃO

Um dos acontecimentos mais dramáticos vividos pela humanidade, no século passado foi a Segunda Guerra Mundial. Na década de trinta, do século XX, utilizou-se a palavra mundial para adjetivar a guerra, o que já era indício da globalização. A propósito, a história da humanidade está mais pontuada de dramas como a guerra do que de conquistas, de vitórias e da construção do bem comum.

Apesar dos prejuízos de toda monta, tanto a guerra quanto a globalização proporcionaram o aparecimento, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do conhecimento de um modo geral e, especificamente, das ciências, da técnica, da tecnologia, das habilidades, dos inventos e das descobertas. Durante a Segunda Guerra, as indústrias e as universidades, assim como as organizações militares, ao engendrarem a guerra, também se transformaram em incubadoras para todo tipo de invenção, descoberta e aperfeiçoamento. Todos sofreram essa influência, homem e máquina, método e técnica, até mesmo as intrincadas relações sociais.

A Engenharia de Produção, enquanto área de conhecimento que busca, com o planejamento e controle da produção de bens e serviços, a melhor integração entre a administração dos recursos humanos e materiais por meio das tecnologias disponíveis, igualmente beneficiou-se dessa incubadora. Também a Ergonomia, que oferece uma metodologia de ação para compreender o trabalho e transformá-lo, assim como a Psicologia Social, que procura desvendar a dinâmica de funcionamento dos pequenos grupos, são filhas dessa incubadora.

Com efeito, Montmollin (1990), na obra “A Ergonomia”, afirma que grande parte das intervenções dos profissionais de Ergonomia realiza-se a partir da perspectiva clássica homem-máquina, mesmo no caso em que a máquina é outro

homem. O autor chama a atenção para as características particulares do trabalho, quando este acontece em grupos e onde se desdobram aspectos da organização da equipe, assim como estratégias coletivas que não podem ser consideradas simplesmente como a soma das estratégias individuais. Em seguida salienta que a comunicação, especialmente a verbal, que engendra a organização coletiva, deve ser analisada como instrumento específico de uma regulação interativa, não apenas como uma maneira de atuar sobre o ambiente.

A propósito, a inspiração e o fato encorajador da presente pesquisa partem da assertiva de que:

Quando se trate de grupos de trabalho é imperiosa a necessidade de que os estudos de ergonomia relacionem as atividades analisadas com as tarefas a realizar. Diferentemente da psicologia social em que as variáveis privilegiadas são as influências, as percepções recíprocas e a repartição dos poderes, mas será necessário que um dia a ergonomia integre esse tipo de variáveis (MONTMOLLIN, 1990, p.126).

Os pequenos grupos tendem a aproximar as pessoas e esta aproximação tem características físicas, psicológicas e funcionais que influenciam a estrutura organizacional e o cumprimento das tarefas.

As relações humanas importantes, especialmente as interpessoais típicas de pequenos grupos, não são somente as que dizem respeito aos objetivos da organização, trabalho e tarefa. Abrangem também as que estruturam e mantêm o sistema interno da organização, dos grupos e das relações, a adaptação ao ambiente, sendo também responsáveis pela qualidade.

Historicamente, com importantes exceções, o tema tem sido tratado no sentido de que a eficácia nas relações humanas aumenta à medida que o comportamento se torna mais racional, lógico e formalmente tratado, ficando comprometida na razão direta do aparecimento do fator emoção.

A emoção, a congruência e a empatia são do mundo pessoal, informal, situado à sombra das organizações, não merecem muito crédito e atrapalham a consecução dos objetivos.

O tratamento dado às relações humanas tem sido marcado por uma expressiva direção, autoridade e controle rigidamente definidos e com foco quase que exclusivo nos aspectos racionais e de realização dos objetivos. Recompensas e punições muitas vezes têm sido escolhidas para mediar conflitos, incrementar projetos ou simplesmente para administrar, por parecerem mais viáveis, práticas e causarem sensação de garantia e segurança.

Todos os aspectos são relevantes: o formal, o informal, o racional, o lógico, o técnico, os emocionais e afetivos e os de relacionamento intra e interpessoal. Estas forças da dimensão humana estão sempre presentes nas relações, aparecendo muitas vezes como necessidades a serem atendidas. À medida que estes componentes, mais esquecidos ou rejeitados, se tornam conscientes, discutíveis, controláveis e legítimos, todos ganham. Os resultados se refletem para as pessoas, a saúde e a produtividade, os objetivos e o processo, a organização e a sociedade.

Esta pesquisa é um estudo de caso com um grupo de uma empresa de software de Blumenau (SC), realizada durante o período de um ano, com encontros mensais, objetivando diagnosticar, implementar, observar, interpretar, analisar e avaliar o exercício da autenticidade nas relações, na comunicação interpessoal, porém no ambiente de grupo. Os processos e aspectos relevantes e reveladores apreciados foram os seguintes:

- estilo decisório;
- regras do grupo;

- objetivos;
- comunicação;
- julgamento das competências;
- integração e comprometimento;
- ética;
- conflito;
- controle;
- exercício do poder e autoridade;
- liderança;
- rotatividade de papéis.

Se por um lado é reputada importância para o aspecto de como as pessoas vivenciam intencionalmente e diretamente o cotidiano, com compreensão através da observação, da motivação e da interpretação subjetiva e objetiva, por outro lado, é assentada na prática e em todos os instrumentais de dinâmica dos grupos.

1.1 Saindo da sombra para o palco: o problema

A rigor, os aspectos que motivaram a escolha da empresa foram as mudanças que estavam sendo vivenciadas, concernentes a questões de relacionamento, ações de gestão e necessidade de manter a qualidade de vida, a dimensão humana, com todos os seus atributos, inclusive os de ordem emocional.

Com a mudança da razão social “Oficina de Software” para “Totall.com”, em setembro de 2001, foi criado um conselho administrativo, para que as decisões

estratégicas de todas as áreas da empresa e todas as políticas de gestão pudessem ser partilhadas.

Referido conselho administrativo foi composto por sete colaboradores, que passaram a avaliar, compreender e decidir sobre questões surgidas do ambiente administrativo e operacional, algumas complexas, outras vitais para garantir a competitividade e o posicionamento da empresa e seus produtos no mercado.

O convívio freqüente em um pequeno grupo aproximou as pessoas, exercendo fortes influências sobre a comunicação, lideranças, regras e objetivos. Conforme o tipo de avaliação e o momento em que ela era feita, os resultados variavam entre desejáveis e oportunos, até inapropriados. Este fato atraiu o pesquisador como um ímã, posto que identificou nos fenômenos do conselho o problema objeto da pesquisa.

Todos os instrumentos, recursos e o expertise da empresa anterior, já haviam sido transferidos para equipe da Totall.com, em setembro 2001. Era necessário tão-somente estudá-los na condição em que se encontravam naquele momento. Havia a impossibilidade de se trabalhar com todos os colaboradores da empresa ao mesmo tempo e também de determinar uma oportunidade específica, no próprio ambiente de trabalho. Em razão disso, combinou-se com os interessados, no início treze, um dia por mês, em horário determinado, para a realização da pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em desenvolver um estudo sobre a autenticidade nas relações interpessoais.

1.2.2 Específicos

Em um plano mais detalhado, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- criar condições para a efetividade da comunicação em processo de grupo;
- permitir o afloramento das emoções, por meio de interações de inclusão, controle e afeição;
- analisar influências sobre o grupo pesquisado e sobre o grande grupo da empresa;
- avaliar, por meio de entrevistas, após e período pré-definido, os efeitos da autenticidade sobre as pessoas pesquisadas;
- incentivar o autoconhecimento e auto-estima;
- realizar o *feedback* sobre as observações e os insights.

1.3 Delimitação da pesquisa

A pesquisa ficou circunscrita a uma empresa criadora de software, sediada na região do Vale do Itajaí, com vinte e três colaboradores. Deste universo

vivenciaram a autenticidade, em média, dez pessoas, durante dez encontros de duas horas e meia, uma vez por mês. O levantamento de dados ateu-se aos momentos em que o grupo se encontrava, oportunidade em que a observadora e o coordenador registravam os comportamentos de autenticidade.

Os instrumentos utilizados nesta observação foram focados na atmosfera grupal, nas atividades de interação, na expressão de idéias e sentimentos, no estilo de decisão. Houve pouco acesso ao grande grupo da empresa.

A pesquisa teve como foco os processos de grupo e as relações interpessoais, por isso ateu-se menos à questão formal e de gestão, já conhecidas e articuladas. As reuniões iniciaram com um grupo de treze pessoas e terminaram com oito componentes. Este número é considerado significativo em relação aos vinte e quatro colaboradores da Totall.com, entretanto, pouco representativo para fazer comparações.

A pesquisa limita-se a fazer um recorte na realidade da empresa, buscando a efetividade nas relações humanas autênticas. Desta forma, os resultados se restringem a sugestões de adoção de ações para melhorar a qualidade de vida da empresa e das pessoas.

2 SOBRE UM TERRENO FIRME: FUNDAMENTOS

O termo anglo-saxão “feedback”, para o qual a língua portuguesa não tem uma expressão equivalente, é mal compreendido e mal utilizado em nossa cultura, especialmente no sul do Brasil, onde é entendido no sentido de crítica, aconselhamento, desabafo carregado de emoção ou oportunidade de demonstrar inteligência e habilidade de observação. Porém, o feedback pode ser traduzido como retroalimentação, uma espécie de mecanismo de revisão.

No controle de sistemas eletrônicos, onde este termo nasceu, significa qualquer procedimento em que parte do sinal; de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para: diminuí-lo, ampliá-lo, modificá-lo ou controlá-lo.

Nas relações interpessoais e na dinâmica de grupo, o feedback é um processo de ajuda para mudança, é uma forma específica e especial de comunicação à determinada pessoa ou grupo, fornecendo-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas.

O feedback é um termo dos nossos tempos. Surgiu com o controle de sistemas e a eletrônica, designando mecanismos como o dos amplificadores, que utilizavam a retroalimentação para aumentar seus sinais de entrada. Entretanto, a idéia ligada à palavra não é nova. Já no século XVIII, quando James Watt criou a máquina a vapor, equipada com um regulador centrífugo, aparece neste mecanismo o conceito de retroalimentação. O objetivo deste regulador era suspender um pistão para diminuir a passagem de vapor toda vez que a velocidade de funcionamento da máquina aumentasse. Era um regulador do tipo laço de realimentação, acionado por causalidade circular (CAPRA, 1999).

Por volta de 1920, entre os estudiosos do círculo de Viena, destaca-se Ludwig Von Bertalanffy que, repensando os métodos tradicionais das ciências físicas, corporifica um novo pensar com a teoria geral dos sistemas, sendo sua primeira preocupação a Biologia.

Contudo, no estudo e explicação dos fenômenos biológicos, Bertalanffy (1968 apud CAPRA 1999) contesta a concepção cartesiana de que em qualquer sistema complexo o comportamento do todo poderia ser analisado em termo das propriedades de suas partes. Ele aponta para um dilema que parecia sem resposta para os cientistas do século XIX, posto que a concepção científica usada, até então, para explicar crescimento, desenvolvimento, desdobramentos era a “Segunda lei” da termodinâmica clássica, a lei da dissipação da energia.

De acordo com Carnot (1824 apud CAPRA 1999), matemático francês, para as máquinas térmicas há uma tendência nos fenômenos físicos de ordem para desordem. Esse caminhar espontâneo, sempre crescente, em direção à desordem, denominada entropia, não conseguia explicar as constatações dos biólogos que observavam um universo vivo em evolução da desordem para a ordem, em direção a estados de complexidade sempre crescentes. Bertalanffy (1968 apud CAPRA 1999), por sua vez, chamou esses sistemas de “abertos”, porque precisam alimentar-se de um contínuo fluxo de matéria e energia extraídas do seu meio ambiente, para permanecerem vivos.

No ano de 1946, em Nova York, nas conferências Macy, Norbert Wiener, John Von Neumann e Warren McCulloch apresentaram um conjunto de novas idéias cujo centro era a concepção de realimentação.

Wiener (1950) criou uma nova palavra para designar o novo conjunto de conhecimentos – Cibernética (do grego Kybernetes que significa timoneiro), cujas

principais realizações surgem das comparações entre organismos e máquinas, de maneira que, num sentido mais geral, isto significa que a realimentação consiste no transporte de informações presentes nas proximidades do resultado de qualquer processo, ou atividade, de volta até sua fonte (CARNOT, 1824 apud CAPRA, 1999).

Quase que paralelamente às conferências de Macy, entre os anos de 1939 e 1947, Lewin faz os estudos mais significativos sobre a dinâmica dos fenômenos de grupo. Nasceu na Prússia e, em 1926, tornou-se professor titular da universidade de Berlim. Em 1933 foi obrigado a abandonar a Alemanha, pois era judeu. Emigrou para os Estados Unidos e lá trabalhou nas universidades de Stanford, na Califórnia e de Cornell, em Nova York. Em 1940 tornou-se professor da universidade de Harvard e, em 1945, fundou, a pedido do Massachusetts Institute of Technology (MIT), um centro de pesquisas em dinâmica de grupo, o “Research Center For Group Dynamics”. Com isso surge o primeiro “T-Group” ou Training Groups (grupos de treinamento) (SCHUTZ, 1978).

As universidades de Michigan e de Chicago desenvolveram estudos na mesma direção. Em Chicago tais estudos ficaram sob a orientação de Carl R. Rogers. Os alicerces conceptuais de todo este movimento inicial são, por um lado, o pensamento Lewiniano e a psicologia gestaltiana, e, por outro, a teoria centrada no cliente, da universidade de Chicago (ROGERS. 1970).

A idéia central do T-Group era o treino das capacidades em relações humanas e desenvolvimento da comunicação. A definição de T-Groups, segundo Rogers (1970, p. 13), é a seguinte:

Os T-Groups eram os grupos de treino das capacidades das relações humanas, nos quais se ensinavam as pessoas a observar a natureza de suas interações recíprocas e do processo de grupo, com o objetivo de serem mais capazes de compreender a sua própria maneira de funcionar num grupo e no trabalho, bem como o impacto que tinham sobre os outros, adquirindo competência para lidar com situações interpessoais difíceis.

Lewin (1965) não é apenas o pioneiro neste ramo da Psicologia Social e o criador do termo dinâmica de grupo, como também é sua a importante contribuição da Teoria de Campo. Esta teoria propõe que o comportamento pode ser explicado por campos criados na relação dinâmica de pessoas, grupos, forças e necessidades psicológicas. A pessoa é vista, neste caso, como o resultado da realidade interna mais a representação espacial determinada pelas suas relações.

Na avaliação de Lewin, citado por Ribeiro (1985, p.97):

O espaço vital (resultado do universo interno da pessoa mais o meio psicológico onde ela se relaciona) funciona como um mapa, que encerra todas as condições para se compreender como funciona uma cidade ou região. Assim como não basta conhecer uma rua para se conhecer uma cidade, do mesmo modo não basta conhecer um problema para dizer que se conhece uma pessoa.

A teoria de campo de Lewin e a Cibernética, mais os trabalhos dos “seguidores” de Lewin, como Willian Carl Schultz, que identificam as necessidades interpessoais lançam luz sobre processos de grupo, relacionamentos interpessoais e movimentos de feedback.

A rede hipertextual de Lévy (1998) ajuda a entender o padrão de organização de um grupo e o feedback como um dos determinantes deste padrão de organização. Um grupo, no exercício pleno de feedback, apresenta um tipo específico de padrão de organização, semelhante às descritas por Lévy como sendo as metáforas do hipertexto. Destacam-se as características que contribuem para entender a configuração destas relações.

A rede está sempre em constante construção e renegociação. Estão envolvidos nesta construção: seres humanos, palavras, traços de imagem ou de contexto, objetos e componentes destes objetos. Entre dois temas ou duas pessoas podem ser estabelecidas diversas conexões, sendo que a complexidade das partes não é inferior a do todo.

Neste padrão de rede tudo se encontra por proximidade e vizinhança de significações. Esta rede não possui um centro, mas uma mobilidade de centros. Por fim, ela não está no espaço, ela é o próprio espaço. Se antes era preciso recorrer à representação linear de um mapa sugerido por Lewin (1973), para entender o ser humano e os seus processos em grupo, agora se pode identificar estes processos através do padrão de rede que organiza a vida de grupo, sem desconsiderar sua complexidade.

A característica-chave de uma rede viva é que ela produz continuamente a si mesma. Deste modo, ser e fazer são inseparáveis, ou seja, o grupo produz os seus membros e os seus membros produzem o grupo. Esta autocriação identifica-se plenamente com as características do feedback.

2.1 Contextualizando os tipos de grupos

Na classificação típica usada em dinâmica de grupo existem dezenas de grupos diferentes. Destacam-se os grupos de percepção sensorial ou corporal, grupos de criatividade, grupos de desenvolvimento organizacional, grupos de formação de equipe (muito usado na indústria), grupo gestáltico (de características terapêuticas), grupo *synanon* (para tratamento de drogados) e, finalmente, os dois que são os mais importantes para o objeto deste trabalho: o grupo de encontro básico e o grupo centrado na tarefa, ou, segundo nomenclatura de Lewin (1975), o sócio-grupo e o psico-grupo.

Apesar das semelhanças entre o grupo centrado na tarefa e o sócio-grupo, existem diferenças importantes que se destacam; o objetivo constitui uma destas diferenças. No grupo centrado sobre si mesmo (ou ainda grupo de encontro)

o objetivo é de crescimento pessoal, desenvolvimento e aperfeiçoamento da comunicação e das relações interpessoais. Utiliza uma metodologia que prioriza a experiência, sem um roteiro ou planejamento rígido, e trata com as coisas que surgem no grupo, mantendo somente uma pausa. No grupo orientado para a tarefa, além da tarefa, também a razão de ser do grupo é a sua meta. Em regra, tudo gira em torno da execução da tarefa.

As regras e normas são o segundo ponto onde há divergências. No grupo centrado na tarefa as normas são rígidas. De um lado, porque este grupo está imerso na cultura de uma empresa ou indústria, que normalmente tem normas e regras rígidas e engessadas pela hierarquia, autoridade e métodos repetitivos de produção. De outro lado, porque grupos de tarefas são práticos, têm estrutura orientada para o cumprimento da tarefa, sendo freqüente, entre os membros, a crença de que é irrelevante o aspecto de competência para lidar com situações interpessoais.

Além da diferença dos objetivos e da estrutura dos grupos, também aparecem diferenças na ênfase dada para métodos, tipo e finalidade da comunicação e avaliação. O grupo centrado sobre si mesmo, que Rogers (1987) chama de encontro básico, Schultz (1978) chama de encontro aberto e Lewin (1970) de psico-grupo, é uma pequena reunião ou associação de pessoas que cria um ambiente peculiar, através de um método de relacionamento humano. Tal ambiente caracteriza-se pela abertura e honestidade, consciência de si mesmo, responsabilidade sobre si mesmo, percepção alerta do corpo, atenção aos sentimentos e ênfase ao aqui e agora. Este grupo tem um componente terapêutico, se for considerada sua função de remover bloqueios para melhor desempenho pessoal. “Também tem característica educacional (andragogia) e espiritual,

enquanto procura criar condições que proporcionem exploração mais satisfatória das capacidades e potencialidades humanas”(MOSCOVICI, 1995, p. 24).

O grupo centrado na tarefa (para Faucheux e Moscovici simplesmente grupo tarefa, e para Lewin sócio-grupo) é um grupo que está “plantado” com fortes raízes dentro de conjuntos mais amplos, uma organização (empresa), uma instituição (escola, fundação etc.), e, por isso, a sua estrutura, organização, finalidade e valores estão fortemente influenciados pelo contexto em que vivem. A tarefa em que este grupo se consagra é quase sempre o motivo de vida do grupo e, via de regra, o grupo deixa de existir se findada a tarefa ou se o grupo não logrou sucesso em executá-la. Neste grupo também estão presentes os aspectos de relacionamento interpessoal e todas as questões ligadas a esta dinâmica, porém mais como pano de fundo, porque quase todo o tempo, energia e esforço estão voltados para a tarefa e o status do grupo na organização.

A partir destas características e conceitos sabe-se para o quê dirigir a atenção. É preciso escolher uma teoria, entre as já concebidas e provadas, para compreender as leis, a organização, o funcionamento, o mecanismo e os fenômenos de grupo.

2.2 A teoria de campo

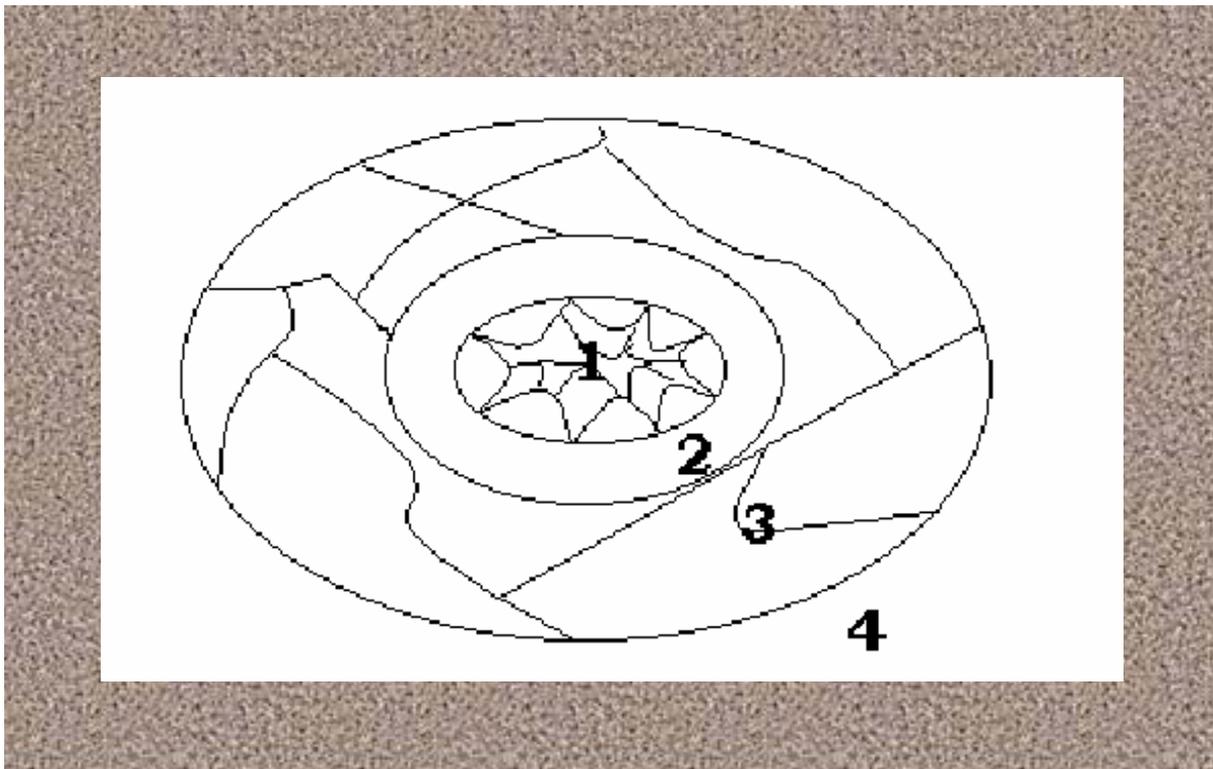
A teoria de campo de Lewin (1970) apresenta-se como um dos mais adequados estudos sobre a dinâmica dos pequenos grupos, inspirado na Matemática Topológica e na Psicologia da Gestalt. O autor propõe que os grupos sejam apreendidos como “totalidades dinâmicas” que resultam das interações entre os membros e que a explicação dos fenômenos de grupo não deve ser procurada na

natureza de cada um de seus elementos ou de seus componentes, mas nas múltiplas interações que se produzem entre os elementos da situação social onde se situam, no próprio momento em que são observados e interpretados.

Não obstante a importância das questões da dinâmica de grupo é fundamental citar como Lewin (1970) entende o indivíduo, o elemento singular, a personalidade, para finalmente entender suas concepções. Assevera ainda que a personalidade também é uma totalidade dinâmica, na medida que pode ser um complexo de sistemas, formas e processos psíquicos. Seguidor da corrente gestaltista, o mencionado autor vincula seus estudos do indivíduo e do grupo ao “dogma” principal da Gestalt, que afirma que a pessoa pode ser vista como um todo, ou seja, que seu comportamento só se torna compreensível a partir da visão dentro de um determinado campo com o qual ele se encontra em relação. E, ainda, dentro desta perspectiva não pode haver fronteiras imutáveis entre consciências individuais e um determinado meio.

Para Lewin (1970), a dicotomia entre as pessoas e o meio, introduzida pelos Behavioristas, é arbitrária. Esta concepção de campos atuando uns sobre os outros é mais facilmente entendida a partir de uma estética, de uma representação espacial, conforme se demonstra na figura 1: Espaço vital, a seguir.

Figura 1: Espaço vital



Fonte: Adaptado de Lewin (1975, p. 207).

Numa interpretação da supramencionada figura pode-se caracterizar: o ponto 1 como o espaço intrapessoal; o ponto 2 perceptiva e motora; o ponto 3 o meio psicológico; o ponto 4 o meio não-psicológico (mundo físico, fatos sociais). Ainda, o conjunto dos pontos 1, 2 e 3 correspondendo ao espaço vital.

Lewin (1970) descreve com uma terminologia própria as inúmeras combinações entre todos os campos. A interdependência dentro de cada região do sistema, as locomoções de região para região, a permeabilidade entre regiões e entre o “eu íntimo” e o meio psicológico.

Esta representação da figura 1 traz um conceito de campo social, conforme Mailhiot (1976, p. 54), sob inspiração de Lewin (1970), como sendo:

Totalidade dinâmica, constituída por entidades sociais coexistentes, não necessariamente integradas entre elas. Assim podem coexistir no interior de um mesmo campo social, grupos, subgrupos, indivíduos separados por barreiras sociais ou ligados por redes de comunicações. As posições destes componentes no campo social

são determinadas tanto pela estrutura do grupo como por sua gênese e sua dinâmica.

Com esta noção de campo social e usando a figura 1 para explicar como a pessoa é vista na teoria de campo, é próprio afirmar que o campo intrapessoal ou o “eu íntimo”, somado ao espaço vital - campo este onde ocorre o comportamento (que para Lewin tem a dimensão do “eu social”) mais a região periférica do meio psicológico, ou o “eu público” formam um todo. Desta forma, a pessoa sempre é vista dentro de um espaço maior que ela. Entre todas estas dimensões, o espaço vital funciona no sentido de revelar a pessoa que nele se movimenta, assim como a região perceptiva e motora funciona como um espaço entre uma parte mais íntima, inconsciente, e uma região mais periférica na pessoa, responsável pelo contato com o mundo, através do meio psicológico.

Com a dinâmica natural destas relações, a figura 1, com seu desenho simétrico, lembrando uma forma proporcional bem definida, praticamente não existe. A sua verdadeira configuração estaria mais próxima de uma forma caótica amorfa, bem ao gosto das formas da natureza, como, por exemplo, os órgãos internos do corpo humano, a formação das nuvens, ou ainda a costa litorânea de um continente. Os campos estão sempre sendo criados e vão desaparecendo em contínua transformação e movimento; assim também são os processos de grupo.

Estes movimentos e ações momentâneas dentro dos campos (como uma Gestalt, onde figura e fundo se sucedem e se sobrepõem) acontecem em virtude de forças - que Lewin (1973) chama de vetores -, de tensões, da rigidez ou fluidez das regiões fronteiriças de cada campo.

Ao se fotografar o fenômeno em um dado momento, aparecerão múltiplos campos funcionando como sub-regiões do espaço vital, contudo estes “subcampos” se orientam no sentido de uma totalidade significativa. A delimitação de uma região

não é nem estática nem igual. E por isso, é preciso saber observar, num grupo, esse processo em que se vão sucedendo “fatos e acontecimentos”.

De acordo com Lewin (1973), a interação de vários fatos gera um acontecimento. Por exemplo, um boi é um fato, um boi pastando é um acontecimento. Dessa maneira entende-se a relação que se estabelece entre as diversas partes do espaço vital, e, se caso também estiver presente, a do meio não-psicológico. O número de regiões, na pessoa ou no campo, depende do número de fatos relacionados com ela. Os fatos importantes da região intrapessoal são chamados de “necessidades” e os fatos do meio não-psicológico são “valências”.

Quando duas regiões estão intimamente ligadas e são acessíveis uma a outra, influenciando-se mutuamente, ocorre a “locomoção”, que não é um movimento físico no espaço, mas a relação dinâmica de dois fatos em interação, ou seja, toda “locomoção” é um “acontecimento”, mas nem sempre em um “acontecimento” existe uma “locomoção”. Isto por causa da rigidez de algumas zonas fronteiriças, sendo as propriedades de rigidez e fluidez - juntamente com as tensões entre os campos (estado alterado de uma região para com outra, porém no sistema intrapessoal) e os vetores ou forças que ocorrem no meio psicológico - os principais fatores que determinam os processos e “acontecimentos”, seja na pessoa ou no grupo (RIBEIRO, 1985).

Três princípios estão ligados à interação entre fatos e acontecimentos. A conexão que é a interação entre dois fatos, ou seja, sempre que houver um acontecimento haverá conexão entre fatos. A concreção que descreve como efeitos no espaço vital somente os produzidos por fatos concretos, e a contemporaneidade, segundo a qual os fatos presentes podem criar um comportamento atual. Necessidade e tensão estão ligadas. A necessidade surge quando uma tensão no

campo intrapessoal altera a relação entre regiões deste campo, como por exemplo, uma lembrança, uma emoção, um conflito, uma energia psíquica qualquer. A necessidade tem características de desejo, motivo, fome, sede, sexo etc., e a valência é o valor que se dá a cada uma das necessidades. Pode ser positiva quando reduz a tensão em alguma região, ou negativa quando produz nova tensão. As positivas atraem um campo, grupo ou comportamento e as negativas se repelem. Mas a valência não é força, somente indica e sinaliza caminhos. É preciso força para as mudanças.

A força também tem três propriedades, assim como os princípios da interação entre fatos e acontecimentos. A direção da força que é sempre do meio psicológico sobre a pessoa, seja esta força de natureza socialmente induzida, ou criada a partir dos próprios desejos e esperanças (sonhos) do indivíduo. Aqui infere-se que a força ou vetor existe sempre no meio psicológico e a tensão no sistema intrapessoal, e que a tensão incomoda, perturba e cria valências. Entretanto, movimento, mudanças, querer realizador só são possíveis com atuação de força ou do resultante de um conjunto de forças.

A outra propriedade é da energia da força, o tamanho e a intensidade da força que atua sobre a pessoa, grupo ou campo, fazendo-os movimentarem-se naquela direção, ou quando existem muitas forças e com intensidades diferentes, sua locomoção, seu modo de ser e de estar serão determinados pela relação destas forças no meio.

A última propriedade da força é o ponto de aplicação e, neste caso, a força que atinge o íntimo da pessoa passa sempre primeiro por sua região periférica, que é a perceptiva e motora. A força pode atuar sobre seus sentidos perceptivos ou até mesmo sobre o corpo através das tensões musculares, dores de cabeça,

diarréias, sonolência etc. Neste sentido, diz-se que uma pessoa pode ser puxada tanto por uma força negativa, quanto por uma força positiva, embora seja arrastada de modo diferente por cada uma delas.

Um recurso criado por Lewin (1973, RIBEIRO, 1985) ajuda a entender a complexidade desta dinâmica, especialmente nos pequenos grupos. O autor afirma que o grupo constitui o terreno sobre o qual o indivíduo se mantém e, segundo os casos, o terreno pode ser firme, frágil, móvel, fluido, ou elástico. "Sempre que uma pessoa não consegue definir claramente sua participação social, ou não está integrada em seu grupo, seu espaço vital ou sua liberdade de movimento no interior do grupo são instáveis e ambíguos" (MAILHIOT, 1976, p. 54).

2.3 As necessidades interpessoais

No rastro das teorias esboçadas provisoriamente por Lewin (1965) sobre a relação existente entre solidariedade das relações interpessoais, produtividade e eficiência do grupo de trabalho, Schultz (1978), com seus estudos, consegue identificar como fundamentais três necessidades interpessoais: A inclusão, o controle e a afeição. Ao longo de sistemáticas e demoradas pesquisas, o autor identifica que cada membro de um grupo somente irá se integrar depois do movimento em que certas necessidades fundamentais são satisfeitas pelo grupo. Estas necessidades todo ser humano experimenta em ambiente de grupo, ainda que em graus diversos.

Dito desta forma pode-se interpretar que estas necessidades não têm caráter de grupo, por parecerem necessidades individuais, porém, somente em grupo e pelo grupo elas podem ser satisfeitas adequadamente. Todo grupo vive e

manifesta estes três ciclos de forma natural, independentemente do conhecimento ou consciência destas fases de inclusão, controle e afeição.

O comportamento ou necessidade de inclusão todos os membros do grupo experimentam quando este se constitui, inicia suas atividades, ou ainda quando um novo componente passa a fazer parte do grupo. A necessidade de inclusão refere-se a associações entre pessoas, exclusão, aceitação, posse, companhia. Manifesta-se pelo desejo de receber atenção e efetuar interações, sentir-se e perceber-se aceito, integrado, totalmente valorizado por aqueles aos quais se junta.

Outra característica da fase de inclusão é o fato de as pessoas escolherem facetas que acham agradáveis para apresentar ao se relacionarem com o grupo, ou de o membro ser singularmente diferenciado de outras pessoas, porque isto implica que alguém está interessado nele, para descobrir suas características inconfundíveis. Também há o fato de permanecer em silêncio, porque a pessoa não está segura de que as demais se importem com o que ela tem a dizer. Estes acontecimentos todos terão características variáveis em função do componente ser uma pessoa subsocial ou introvertida, supersocial ou extrovertida e sociável ou sem problemas de inclusão (SCHUTZ, 1978).

A necessidade de controle, via de regra, aparece mais ou menos no meio do tempo de duração de vida do grupo. Refere-se ao processo de tomar decisões em conjunto em áreas de poder, de influência e de autoridade. A necessidade de controle varia, num processo que vai do desejo da pessoa de ter autoridade sobre os outros e seu próprio futuro, até a necessidade de ser controlado e não assumir responsabilidade.

O controle manifesta-se também por comportamentos dirigidos àqueles que procuram controlar. Por exemplo, a expressão de independência, rebeldia, relutância, assim também a condescendência, a submissão, a obediência às ordens, com relação aos diversos tipos de líderes e influenciadores do grupo. Os temas centrais, nesta fase, são a discussão das regras, normas e objetivos do grupo, a luta pelo poder, a competição e a influência num clima de grupo de confronto, debate e conflito. A pessoa com postura social introvertida tende, no controle, a submeter-se aos que pareçam mais carismáticos e competentes, abdicando de qualquer poder, assumindo um comportamento chamado por Schultz (1978) de abdicrata.

O extrovertido, por sua vez, comporta-se como autocrata, ou seja, um dominador e competidor ao extremo, que não receia influir sobre os outros, e, se preciso for, assume sozinho o controle do grupo. Tanto o abdicrata quanto o autocrata sofrem de um sentimento de não ser capaz de cumprir satisfatoriamente suas obrigações, não ser suficientemente competente, com uma diferença: para o abdicrata este sentimento leva-o à subordinação, enquanto que, para o autocrata este sentimento é móvel para fazê-lo tentar provar freqüentemente que é capaz, assumindo muitas responsabilidades.

Para o sociável, o poder e o domínio nenhum problema apresentam, sente-se bem dando ordens ou não, recebendo ordens ou não, dependendo tudo do que for mais adequado à situação. Ao contrário do abdicrata e do autocrata, não cultiva temores sobre sua própria inutilidade, estupidez ou incompetência, sente-se competente e está certo de que as outras pessoas confiarão em sua habilidade de tomar decisão (SCHUTZ, 1978).

O comportamento de afeição geralmente é o último aspecto a emergir no desenvolvimento da relação em grupo. Refere-se aos laços emocionais próprios do

contato estreito entre duas pessoas, tem sua ocorrência mais forte entre pares. Esta fase se identifica quando o grupo se aproxima do término das atividades como grupo, quando estão no fim da vida. Porém, nesta fase, o relacionamento interpessoal não se transforma num processo calmo e tranquilo, exatamente porque as pessoas não têm mais dúvidas sobre serem aceitas ou amadas, sobre suas competências ou poder, e elas são francas e diretas, mostrando todos os aspectos da sua personalidade. É comum o grupo viver um misto de reciprocidade amorosa e confrontos abertos, em que feedback, avaliações limites e ética são discutidos e vividos com intensidade e força. O abraço literal ou simbólico é expressão comum desta fase.

Segundo Schultz (1978), assim como nas fases anteriores, aparecem três atitudes básicas, conforme o amadurecimento social. O subpessoal, que expressa e recebe pouquíssima afeição, que evita laços íntimos com os outros (ele considera a área de afeição bastante dolorosa, porque já foi rejeitado, por isso evita relações pessoais íntimas). O superpessoal que também viveu experiências dolorosas, mas quer tentar novamente e por isso procura aproximar-se dos outros e quer que os outros se aproximem. E, por fim, o tipo pessoal, que durante sua história resolveu com sucesso as relações de afeto e sente-se bem, tanto em uma relação pessoal íntima, como em uma situação que exija distância emocional.

2.4A comunicação autêntica e a reformulação empática

Assim como as pesquisas de Schultz (1978) absorvem, desenvolvem, completam e explicam as premissas de Lewin (1965) sobre o “aprendizado da autenticidade”, Rogers (1987) firma a teoria de Schultz por meio da experimentação

vivida nos grupos de encontro e na terapia centrada no cliente, junto ao centro de aconselhamento da universidade de Chicago.

Rogers (1987), diferentemente das concepções Freudianas do psiquismo, não considera as pulsões de morte, nem a ambivalência de sentimentos, nem a irracionalidade. Para este autor a base do homem é positiva, racional e realista. Todo indivíduo é dotado de **capacidade de autodireção ou crescimento** (Growth), que se manifesta no **organismo** como uma tendência universal de busca dos fins que lhe são próprios. Soma-se a isto um sistema de auto-regulação que permite à pessoa avaliar sua experiência, em função dos objetivos desejados, e orientar a experiência futura. Neste caso, o progresso do indivíduo, para os fins que lhe são próprios, sofre de um desenvolvimento alienado, ou seja, acha-se mais ou menos entravado, por causa da experiência total do indivíduo (sua história, que é única), e de deixar-se guiar pelas aspirações de outrem (das interações com o outro). (ROGERS, 1997).

A comunicação autêntica concebida pelo retromencionado autor é o conceito de comunicação que apresenta maior afinidade com os conceitos de teoria de campo, com o trabalho em pequenos grupos e tipo de feedback escolhido para ser usado neste trabalho. A proposta é de uma comunicação livre das máscaras comumente usadas quando se fala das experiências subjetivas. Para isto a comunicação deve ter as seguintes qualidades.

- Ser **congruente**, ou seja, ser autêntico, estar presente em sua relação, estar aberto e não **defensivo** em relação aos próprios sentimentos para com o outro.
- Dar uma **atenção positiva incondicional** ao outro é estar pronto para aceitar qualquer manifestação do outro sem querer julgá-la.

- Ser **empático**, ou seja, perceber o quadro de referência interno de uma outra pessoa com exatidão e com os componentes emocionais e as significações a ela ligados, como se você fosse a outra pessoa, mas sem jamais perder a condição de “como se”. Este conceito de empatia é do filósofo alemão T. Lipps (1815-1914) para quem, só pode compreender o outro, em sua sensibilidade profunda, aquele que é atingido pelo que descobre no outro.

A reformulação empática é uma intervenção que consiste em **dizer de novo, em outros termos**, de um modo muitas vezes mais conciso e mais explícito, o que acaba de ser expresso em nível tríplice:

- conteúdo manifesto: o que acaba de ser dito explicitamente;
- conteúdo latente: o que acaba de ser dito implicitamente, o que é subentendido;
- conteúdo não-verbal: o que acaba de ser dito através de posturas, mímicas, o tom.

Todavia, não basta dizer de novo o que acaba de ser expresso para fazer uma reformulação correta. Para tanto é preciso que o interlocutor se **reconheça realmente** nesta reformulação, de tal modo que diga a si mesmo: “**Foi isso mesmo que eu disse**”; “**é exatamente o que eu queria dizer**”, “**é isso mesmo que eu sinto**”. Quando se reformula, deve-se considerar, segundo Amado e Guitet (1982):

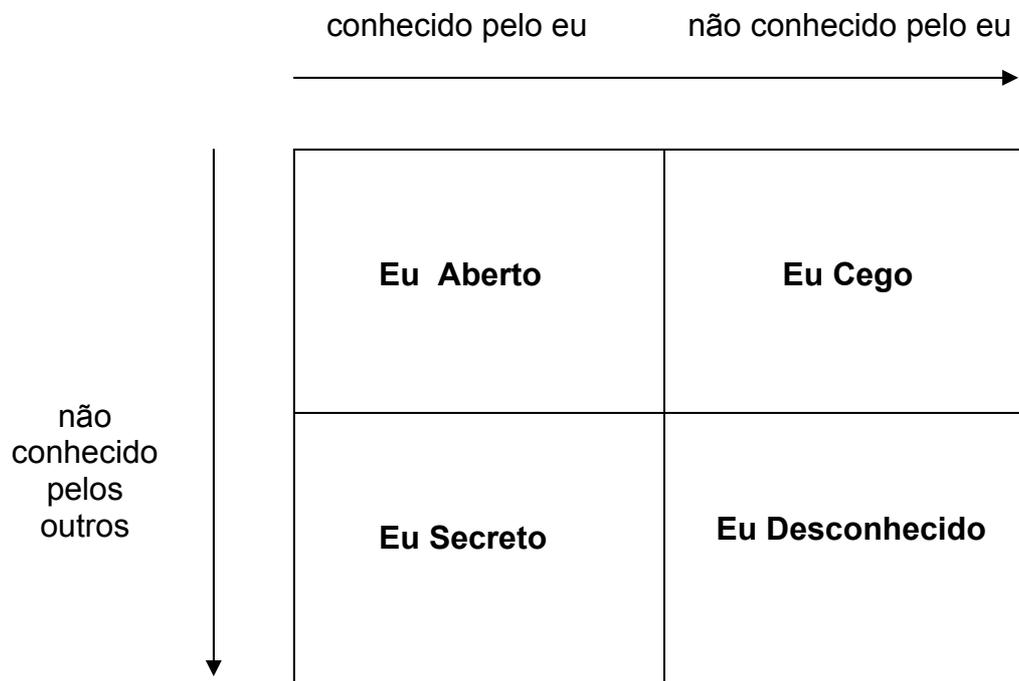
- tudo o que é expresso deve ser considerado *a priori* como estando em relação com o problema e de natureza a esclarecê-lo: tudo tem sentido;

- toda mensagem pode ser compreendida de várias maneiras, conforme a pessoa seja sensível a um ou outro dos três níveis: manifesto, latente e não-verbal;
- certas informações são mais significativas do que outras e mais aptas a esclarecerem o problema;
- o entrevistador, o conselheiro ou o animador podem ou não ser o único a determinar a pertinência das informações com respeito ao problema;
- todo entrevistador, conselheiro ou animador é, antes de qualquer coisa, um homem com suas capacidades limitadas de memorização, seu ponto de vista próprio sobre o problema tratado, seu sistema de valores, sua psicologia singular. Portanto ele sempre corre o risco de deixar de lado, ou distorcer certas informações importantes.

2.5A janela de Johari

Luft e Ingham (1950) criaram uma representação em forma de janela, usando quatro retângulos para ajudar a conceituar e a mensurar o processo de percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros.

A janela de Johari identifica, com cada um de seus quadrantes, uma das áreas da personalidade da pessoa, especialmente enquanto ela vive relações interpessoais. Assim como a reformulação empática, a janela de Johari é um instrumento fundamental para executar e avaliar o feedback em pequenos grupos. Ambas reforçam e completam a teoria de campo e a concepção das necessidades interpessoais de Schultz.

Figura 2: Janela de Johari

Fonte: Adaptado de Noogenesis (2004)

↓ Movimento da pessoa no grupo ao falar de si mesma e de dar Feedback

→ Movimento da pessoa no grupo ao ouvir o que os outros têm a dizer sobre ela, e de receber feedback.

De acordo com Moscovici (1995), o quadrante **Eu Aberto** constitui o comportamento conhecido pela pessoa e por qualquer um que a observe. Estão nesta área as características pelas quais, normalmente, a pessoa é conhecida nos grupos dos quais ela faz parte, da sua maneira de falar, de fazer as coisas, das atitudes sociais mais expressivas.

O quadrante **Eu Cego** contém as características de comportamento que são fáceis e claramente percebidas pelos outros, mas das quais a pessoa não está ciente, ou plenamente ciente. É nessa área que a pessoa é frequentemente mais crítica com o comportamento dos outros, sem perceber que se comporta da mesma

forma. Exemplos comuns são as reações agressivas em relação a subordinados, desprezo pelos que discordam de seu ponto de vista, manifestação nervosa em situações sob tensão.

O quadrante **Eu Secreto** representa as coisas sobre a pessoa, que ela conhece, mas que esconde dos outros. Quando o foco é o relacionamento interpessoal, estas coisas constituem-se de juízo de valor sobre ela mesma e os outros, julgamento de comportamento e de uma infinidade de coisas que o membro do grupo esconde e dissimula dos demais, podendo variar de assuntos banais até os de grande importância para a “aprendizagem da autenticidade” e desempenho do grupo. Numa situação autoritária há um grande número de aspectos nessa área da personalidade.

O quadrante **Eu Desconhecido** inclui todas as coisas das quais a pessoa não está cônica e nem os outros estão. São as memórias da infância, potencialidades latentes e questões desconhecidas da dinâmica interpessoal. Algumas estão muito escondidas e nunca emergiram, outras, com feedback e abertura no grupo, poderão tornar-se conscientes.

A mudança de um dos quadrantes implica mudanças nos demais, de maneira que as linhas que dividem a janela se deslocam horizontal ou verticalmente toda vez que a pessoa, pela relação com o outro, aumentar um dos quadrantes. Por exemplo, se o **Eu Aberto** ocupar um maior espaço na relação, através do reconhecimento e aceitação do que os outros dizem sobre seu comportamento, diminuindo o **Eu Secreto**, a linha vertical se move diminuindo também o **Eu desconhecido**.

As modificações que se podem obter intencionalmente nos campos da pessoa e do grupo são especialmente as ligadas ao **Eu secreto** e **Eu cego**, por

meio de comunicação autêntica, feedback, reformulação empática e sobretudo, com consciência da estrutura, dinâmica e necessidade pessoal do grupo.

2.6 Um tipo de feedback

Esses comportamentos que a janela de Johari tenta clarear e classificar são os mesmos produzidos pelas **forças e necessidades** no espaço vital, sujeitos a valências positivas e negativas da teoria de campo. Tornam-se o objeto para o qual se dirige o feedback, porém com dois aspectos distintos: a busca de feedback e a auto-exposição. A busca de feedback (refere-se à seta horizontal localizada fora da janela de Johari) materializa-se pela solicitação e recebimento das reações dos outros, verbais ou não-verbais, para conhecer como o comportamento da pessoa que pede feedback está afetando os outros. Pode-se dizer “ver-se com os olhos dos outros”. (MOSCOVICI, 1995)

A busca de feedback, a partir da arquitetura dos campos, pode ser identificada ao mesmo tempo como **locomoção e acontecimento**. A **tensão e necessidade** geradas pelos ciclos de inclusão, sobretudo controle e afeição, conforme a história do grupo, **locomovem-se** pela fluidez das zonas fronteiriças do intrapessoal para a região periférica da pessoa, ou motora e perceptiva e subsequentemente para o meio psicológico. Daí para frente não só por locomoção, mas por valências e vetores gerados pela **locomoção** e pela interação dos fatos (acontecimentos) que atuam sobre as pessoas (e também sobre o grupo) produzem mudanças a ponto de a pessoa comunicar que deseja saber como suas atitudes estão sendo sentidas pelos outros.

O processo descrito acima seria o mais lógico ou mais simples, porém, como essa dinâmica obedece a um padrão de rede ou teia, ela pode se dar de inúmeras formas, com causas diversas e percorrendo rizomas diferentes quando forem diferentes as pessoas e os grupos, mas sempre envolvendo forças que atuam do meio psicológico sobre a pessoa como acontecimentos e valências, necessidades e tensões.

A auto-exposição é o movimento da pessoa em dar feedback aos outros, revelando pensamentos próprios e originais, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros está afetando o membro que pronuncia o feedback.

O dar feedback ou auto-exposição (refere-se à seta vertical localizada fora da janela de Johari), concretiza-se quando uma valência positiva alivia as tensões entre campos do espaço vital e atrai a pessoa ou a conduz a falar de si mesma, expondo como se sente quando atingida pela atitude dos outros.

Contudo, também atuam vetores do meio psicológico sobre a pessoa, especialmente nas zonas fronteiriças de campo aonde, pela história pessoa-grupo, a rigidez vai diminuindo, e por força da pressão do grupo, que constrói laços de comunicação autêntica e precisa certificar-se quanto ao clima de confiança, a pessoa é “arrastada” para a auto-exposição.

Novamente todos estes processos estão associados à locomoção entre campos e interação entre fatos e mais intensamente entre acontecimentos, podendo todo fenômeno ter origem, seqüência e direção inusitadas, porém formando uma totalidade significativa.

O feedback adequado para pequenos grupos sujeita-se aos três princípios Lewinianos ligados à interação entre fato e acontecimento. O feedback tem que respeitar a “conexão” entre dois fatos ou entre fatos e acontecimento. Para

isso, deve ser coerente, mostrando as ligações entre atitude – impacto – sentimento – retorno – vontade de receber.

O feedback só deve ser trocado sobre fatos concretos, conforme o princípio da “concreção”, para que a pessoa que o receba possa manter ou modificar o comportamento. Se o feedback for gerado sobre uma fantasia não é possível ao que o recebe mudar ou manter sua atitude. Também, não surte o efeito de exposição autêntica para quem o formula, sendo provavelmente um início de fuga do processo.

De acordo com o princípio da “contemporaneidade”, o feedback deve privilegiar o aqui e agora. A energia, assim como o contexto, é mais forte e visível no próprio momento em que o comportamento acontece, e o feedback é mais efetivo e útil quando aproveita a oportunidade no seu tempo certo, para criar fatos e acontecimentos presentes. O feedback pode ser positivo, quando encoraja a manutenção do comportamento, ou negativo, quando reprova a atitude e estimula sua correção.

O feedback terá uma fórmula, uma receita para viabilizar, num tempo relativamente curto, a sua prática adequada será: **Eu me sinto...** (a pessoa que está dando o feedback diz qual é o sentimento) **toda vez que você...** (diz o nome da pessoa) **faz...** (diz qual é a atitude que causa o sentimento).

Referida fórmula está associada a um padrão que define, segundo Moscovici (1995, p. 54), como ele deve ser:

- Descritivo e não avaliativo: não há julgamento, apenas relato de um acontecimento visível por todos, o que reduz as reações de defesa (aquele que recebe o feedback pode sentir-se livre para usá-lo como julgar conveniente).

- Específico e não geral: quando se diz a alguém que “**ele é... isto**” tem menos significado do que dizer como nos sentimos diante de um comportamento numa determinada ocasião.
- Compatível com as necessidades do comunicador e do receptor: não deve satisfazer apenas às necessidades de um.
- Dirigido: para comportamentos que o receptor possa, se quiser, modificar.
- Solicitado ao invés de imposto: será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas e os que observam possam responder.
- Oportuno: logo após o comportamento em questão.
- Esclarecido: a comunicação deve ser precisa, não permitindo interpretação indevida, e procurar verificar se é uma impressão individual ou compartilhada por todos.

2.7A metáfora do hipertexto

Lévy (1998) propõe a rede de significados hipertextuais (inspirado no hipertexto tão comum nas redes digitais), para reformular a comunicação, as arquiteturas cognitivas, especialmente as com características de redes semânticas, afirmando ser esta uma metáfora válida para todas as esferas de realidade em que significações estejam em jogo.

Existe um “padrão de organização” imanente, escondido nos fenômenos da dinâmica, assim como na própria teoria de campos Lewinianos.

As seis características do hipertexto são valiosas decodificadoras da configuração de relações que determina as características essenciais do sistema e,

também, da atividade envolvida na incorporação contínua do padrão de organização pelo sistema. Estas cadeias conceituais (princípios), o hipertexto e as teorias da dinâmica de grupo, conforme Levy (1998), mantêm entre si íntima relação, abaixo sintetizada:

- O princípio da metamorfose descreve a rede em constante construção e reconstrução. Ela pode permanecer estável por um tempo, mas sua composição e desenho estão permanentemente mudando para os atores envolvidos, sejam eles humanos, palavras, imagens, contextos, forças etc. É exatamente esta a idéia dos campos dinâmicos de Lewin, quando em metamorfose contínua. É assim também, a partir de renegociação e construção dinâmica, que a janela de Johari deixa de ser um grafismo morto para se tornar um calidoscópio capaz de dar sentido ao feedback e a reformulação empática.
- Pelo princípio da heterogeneidade os nós e conexões da rede são diferentes, heterogêneas, juntam emoções, valores, fatos, acontecimentos, forças, interpretações, modelos, fases, princípios. Ainda, as conexões estabelecidas podem ser diversas (lógicas, afetivas, técnicas etc). Neste processo interagem pessoas, grupos, forças naturais de todos os tamanhos e com todos os tipos de associações que se pode imaginar. É exatamente assim num grupo; as pessoas são diferentes e todos os elementos que se combinam nas recorrentes interações são essencialmente diferentes.
- O princípio da multiplicidade dos encaixes comprova que a complexidade das partes não é inferior à complexidade do todo. Qualquer nó ou conexão pode revelar-se como sendo composta por

toda rede. Um campo, uma zona fronteira, uma valência, um feedback, uma palavra, um gesto, podem conter um universo que se encaixa com outros tantos em perspectiva fractal.

- No princípio da exterioridade ou abertura a rede não possui unidade orgânica, nem motor interno. Nela tudo depende de um exterior indeterminado. Para o hipertexto e para o grupo faz sentido afirmar-se que o grupo está aberto para o fluxo de matéria, de energia e comunicação, mantendo uma estabilidade dinâmica comum aos sistemas vivos (propriedades homeostáticas). Para o espaço vital, o núcleo intrapessoal provavelmente é fechado em si mesmo. Por este motivo, Lewin colocou como uma espécie de perisperma, protegendo a pessoa do meio, a região perceptiva e motora (figura 1), que trabalha conectada estruturalmente ao meio psicológico e lida com fatos e acontecimentos (representações), enquanto a região intrapessoal lida com energia psicológica e tensões.
- O princípio da topologia explica que na rede tudo funciona por proximidade e vizinhança de significações. A rede não está no espaço, ela é o próprio espaço, um espaço de representações, um espaço vital onde se estreitam e se multiplicam as conexões que fomentam o conhecimento, explicação perfeita dos movimentos nas zonas fronteira dos campos e também dos princípios de “conexão”, “concreção” e “contemporaneidade” dos fatos, acontecimentos e do feedback.
- O princípio da mobilidade dos centros que descreve a rede sem um centro, ou melhor, possui permanentemente diversos centros que são

como pontas luminosas perpetuamente móveis, saltando de um nó a outro. Descrição idêntica a de figura de fundo, em movimento de sobreposição usada na Gestalt, e que também inspirou Lewin para afirmar a totalidade significativa na dinâmica de grupos.

2.8 O diálogo e a autenticidade: uma visão ergonômica

Historicamente, a Ergonomia desenvolveu-se a partir dos anos 40, durante a II Guerra Mundial, quando, pela primeira vez, houve uma conjugação sistemática de esforços entre a tecnologia e as ciências humanas com o intuito de melhorar a produtividade e as condições de vida da população, em geral, e dos trabalhadores em particular.

Sobre a Ergonomia IIDA (1993, p. 1) considera que:

É o estudo da adaptação do trabalho ao homem. Neste contexto é importante se considerar, além das máquinas e equipamentos utilizados para transformar os materiais, também toda a situação em que ocorre o relacionamento entre o homem e o seu trabalho, ou seja, não apenas o ambiente físico, mas também os aspectos organizacionais de como esse trabalho é programado e controlado para produzir os resultados desejados.

A Ergonomia está preocupada com os aspectos humanos do trabalho em qualquer situação onde este é realizado. Assim sendo, não se pode esquecer das suas duas finalidades básicas: o melhoramento e a conservação da saúde dos trabalhadores, e a concepção e o funcionamento satisfatório do sistema técnico do ponto de vista da produção e segurança (WISNER, 1994).

A base de Ergonomia está centrada no ser humano, e esta antropocentricidade pode resgatar o respeito ao homem no trabalho de forma a se

alcançar não apenas o aumento da produtividade, mas, sobretudo, uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Vidal e Nunes (1992) propõe um método de conversação estruturado para que, nas intervenções da análise ergonômica do trabalho, o ergonomista possa lidar com os processos típicos da dinâmica dos grupos, especialmente o conflito, suas tensões e a barreira que isto impõe a análise do trabalho.

Levando em conta que a metodologia ergonômica se caracteriza por um processo de esclarecimento progressivo da realidade do trabalho, do ponto de vista da atividade e, em acordo com Daniellou (1992), que sustenta a necessidade de construção de representações compartilhadas, ou de Sperber e Wilson (1987) que propõem a existência de ambientes cognitivos compartilhados, não nos podemos subtrair à reflexão quanto ao fato que a grande maioria das intervenções ergonômicas se passa no interior de conflitos organizacionais e interpessoais, gerando um contexto de cooperação com fatores fortemente limitantes. Considerando, juntamente com Schuman (1987) que as interações locais são contingentes às circunstâncias particulares dos atores (no sentido de sujeitos da ação comunicativa), uma cooperação *stricto sensu* deve 'comportar uma sensibilidade às circunstâncias e aos recursos locais que permitam contornar dificuldades que aparecem no curso da compreensão mútua visada pela comunicação (Pavard e Decortis, 1994)'. Esta perspectiva etnometodológica, se, à leitura de seus principais autores (Mead, 1934, Schuman, 1987 e Hutchins, 1990), aparece como a abordagem teórica mais adequada no que tange à forma de cooperação, onde uma identidade de objetivos se estabelece, para o tipo de interação a que nos reportamos é problemática, já que não corresponde aos desejos tácitos dos interlocutores, esta própria situação devendo ser construída ao longo da interação, como condição de prosseguimento e da possibilidade de vir a trazer resultados em termos da compreensão almejada da atividade de trabalho e seus determinantes (sociais, técnicos, organizacionais e econômicos) (VIDAL; NUNES, 1992, p. 3).

É nesta direção que esta pesquisa aponta, qual seja: a necessidade de se incluir os fenômenos das interações humanas em pequenos grupos. E isto com um objetivo próprio, fundamentado e sistematizado cientificamente, tanto pela Engenharia de Produção quanto pela Ergonomia, ainda, com um método, terminologia e intervenção criados ou adaptados pela análise ergonômica do

trabalho, pois é nestas ações que tais fenômenos se apresentam, podendo dificultar ou até impedir a sua realização.

Pela intervenção no processo, esses fenômenos podem-se transformar em momentos e condições apropriados e, assim, passarem de problemas para soluções, tornando-se excelente recurso para avaliar o desempenho do homem no trabalho. Isto também deve permitir que uma dimensão humana, que hoje está à sombra das organizações, responsável pelas emoções, humor, empatia, congruência e autenticidade se torne visível, desloque-se do mundo pessoal e informal para ser considerada e trabalhada com o mesmo status das variáveis antropométricas e da condição e organização do trabalho, com uma abordagem própria da natureza da Ergonomia, diferente de uma abordagem tradicional exclusivamente psicológica, sociológica ou administrativa.

3 ESTRATÉGIAS PARA COLHER, REGISTRAR E ANALISAR DADOS

3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem identificada como a mais adequada à pesquisa foi a qualitativa, porque os aspectos e fenômenos considerados eram essencialmente subjetivos e derivados de comportamentos de difícil mensuração.

Para melhor compreender e explicar o fenômeno, foi necessária a inclusão do coordenador no contexto, levando em conta o grupo e também as pessoas pesquisadas, assim como todo o contexto numa visão integrada. Ainda, houve a necessidade de se partir de questões amplas e que no decorrer da investigação se foram tornando claras.

De acordo com GODOY (1995, p. 21):

O pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

A pesquisa empreendida teve uma característica de desenvolvimento em interação dinâmica, retroalimentando-se, reformulando-se constantemente de maneira que aquilo que foi a observação de um encontro, no momento seguinte tornou-se um documento de análise, como aconteceu, por exemplo, com a janela de observação ou a grade de desempenho, servindo como fonte ou diagnóstico para estruturar o próximo encontro.

O material obtido na coleta de dados é predominantemente descritivo, abundante em relatos detalhados de pessoas, situações e acontecimentos. O interesse maior do pesquisador foi analisar a situação em que se encontrava a

autenticidade nas relações interpessoais, considerando todos os outros processos que apareceram por proximidade. A preocupação com o processo foi maior do que com o produto.

O significado que as pessoas davam às coisas e à sua vida recebeu a atenção mais dedicada, com acuidade de percepções e grande esforço de análise. O trabalho foi de inspeção de dados em direção às abstrações, “[...] porém firmemente ancorada no quadro teórico que orientou a coleta e à análise” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 11). Por todas estas características descritas identificou-se a pesquisa como qualitativa, com vocação para estudo de caso.

O grupo estudado representava quarenta e um por cento do universo maior que era a Totall.com. Analisou-se uma unidade dentro de um sistema maior procurando saber como aquele grupo único desempenhava a auto-exposição, a comunicação aberta e a empatia.

Segundo Ludke (1986, p. 11):

O caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular. [...] Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo devemos escolher o estudo de caso.

O estudo de caso, conforme Trivinos (1999, p. 133):

É uma categoria típica, poderíamos dizer, de pesquisa qualitativa. A técnica de coleta de informações mais importante dela é a observação participante que, lembramos, às vezes, aparece como sinônima de enfoque qualitativo [...] às vezes ocorre que as instituições apresentam necessidades específicas e, quando contam com a presença de uma pessoa que seja capaz de atendê-las, reclamam sua cooperação. Isto quer dizer que o pesquisador deve entrar em contato com as organizações e, talvez, com elas resolver o que mutuamente se considere importante para trabalhar.

Adjetivou-se este estudo como sendo um estudo de caso observacional, porque a técnica usada para coletar os dados conduziu o observador ao interior (âmago) do grupo, onde ele assumiu uma condição de participante.

3.2 Contextualização da realidade pesquisada

A empresa pesquisada foi constituída em 1991, com o nome de Oficina Software Ltda. Em julho do mesmo ano lançou na Fenasoft o software “Total”, um produto voltado para automação comercial. Quatro anos depois lançou, direcionado aos pequenos lojistas, o “Total lite”, que foi identificado como o primeiro sistema de automação comercial em ambiente windows do Brasil.

A partir destes dois produtos, a empresa desenvolveu uma série de outros novos produtos, lançando assim os sistemas “Total photo”, “Total lite photo”, “Total checkout”, “Fuji total”, o qual é direcionado exclusivamente para lojistas Fuji Photo Film do Brasil. O sucesso do projeto Fuji Film do Brasil garantiu a conquista de novos clientes no segmento de lojas de fotografia. A empresa estendeu a lista de clientes para outros países da América Latina. E, assim, surgiu a versão, em Espanhol, do “Total lite photo”.

Em julho de 2000, durante a Fenasoft'2000, foi lançado o “Total 2000”, um produto novo, totalmente desenvolvido em 32 bits, com tecnologia Client-Server, utilização de banco de dados orientado a objetos.

No ano de 2001, a Oficina Software passou por uma mudança significativa, estando esta intimamente ligada aos motivos desta pesquisa. A empresa, antes um sociedade limitada, transformou-se em sociedade anônima e sua razão social mudou Total.com S.A.. Referida mudança ocorreu devido a três motivos: a força do nome Total, a transformação para uma empresa de capital aberto, com opção por ações, ou *stock option* para os empregados, e a administração mais adequada do capital intelectual da empresa.

Isto acarretou grandes mudanças administrativas, que foram planejadas e discutidas por alguns meses e finalmente deflagradas, num grande encontro. Este evento aconteceu entre trinta e um de agosto e dois de setembro de 2001, com três dias de imersão em um hotel, envolvendo todas as pessoas que trabalhavam na empresa, para a apresentação do novo formato jurídico, administrativo e acionário.

Com o objetivo de sensibilizar e comprometer os colaboradores foram contratados para a realização do evento a psicóloga Simone Di Bernardi Samuel (CRP 12/02386), a pedagoga Carmem Lúcia S.Tiago e pedagogo Francisco Veiga, pesquisador e autor deste estudo.

Na época, o grupo foi instrumentalizado para lidar com a mudança, o conflito e a qualidade. Com o foco nas relações interpessoais, com um olhar sobre o indivíduo como membro do grupo, considerando seu papel, sua personalidade e atuação e com os significados ou conseqüências para os demais membros e o grupo como um todo, pois tanto a Totall como os consultores entendiam que o desenvolvimento interpessoal é base sobre a qual ocorre o desenvolvimento organizacional. Neste evento foram apresentados aos participantes a janela de Johari, o feedback, a reformulação empática e todos os recursos para intervir, inferir e entender a dinâmica grupal.

Alguns fundamentos no nível organizacional também foram trabalhados, tendo como foco predominante o sistema e toda a organização. Com o objetivo de ampliar e aperfeiçoar a capacidade de trabalho em equipe, de diagnosticar e administrar os conflitos intergrupais, a partir da competência interpessoal de comunicação interdependência e integração, foram identificados e analisados as motivações e objetivos individuais, grupais e organizacionais, e a problemática de diferenciação e integração de subsistemas,

Não obstante os três dias terem sido um período curto para assimilação de tantos preceitos e habilidades, supostamente este encontro - somado a outras ações de mudança e atitude implementadas na empresa - modificou a cultura e o funcionamento da organização.

Se as afirmações de Montmollin (1990) são forças inspiradoras para a realização desta pesquisa, a disposição das pessoas da Totall.com para implantar uma gestão com características participativas, comunicação aberta e qualidade nas relações interpessoais, somado ao convite que recebido do grupo, foi o que viabilizou e concretizou a sua realização, cujo tema é a autenticidade nas relações interpessoais.

3.3 Modo de investigação: detalhamento

Para obter êxito na investigação foi preciso limitar e delinear aspectos, características acerca da natureza do grupo, do processo, das atividades de tarefa, dos papéis, tanto dos componentes do grupo quanto do coordenador e da observadora.

A delimitação refere-se ao número de pessoas do grupo, ao tempo de duração da investigação, à duração de cada encontro e ao posicionamento do grupo na sociedade global. A delimitação abrange as diferentes fases das necessidades interpessoais (inclusão, controle, afeição), o desenho do encontro, a descrição dos papéis da observação e da coordenação, o contrato deontológico, o plano de atividades para cada encontro, bem como sua avaliação e a identificação e utilização da fase mais favorável ao exercício do feedback e da reformulação empática.

Antes de definir os instrumentos propriamente ditos para a investigação do fenômeno e a intervenção no grupo, foi preciso identificar os pontos referenciais para compor o grupo e seu funcionamento.

3.4 Tamanho e tempo de existência do grupo

O grupo, durante o período da pesquisa, obteve uma média de participação aproximada de dez pessoas, variando de oito a treze no decorrer dos encontros. Adiante este fato será avaliado de acordo com os objetivos e dinâmica da pesquisa.

O número de dez componentes foi ideal para andamento do trabalho e para o alcance das metas. Sabe-se que um número menor do que oito na composição do grupo não é indicado, pois, nesse caso, “[...] existe tendência para o aparecimento de forte componente terapêutico [...] (ZIMERMAN, 1993, p. 93), pois todos procurariam ser atendidos clinicamente nos seus processos atuais e de história de vida, como numa terapia de grupo, o que atrapalharia o desdobramento das atividades porque o foco não é clínico, mas organizacional. Assim, também, não é apropriada uma quantidade de participantes superior a quinze membros, o que causaria dificuldades de observação e registro.

Considerando que o tempo de duração de cada encontro foi de duas horas e meia, o mesmo não seria suficiente para que cada pessoa viesse a se expressar, agir, ler a si mesmo e ser lido por todos, nas atividades propostas para o grupo. A duração da existência do grupo varia de acordo com o tempo transcorrido entre um e outro encontro. Se esse intervalo de tempo for de quinze dias, aí, então, seis meses serão suficientes para que o grupo alcance a fase de controle, clima

grupais propício ao exercício de se dizer qual é o impacto que a atuação do outro lhe está causando (MOSCOVICI,1995). Mas, se esse intervalo for de um mês, o ideal será um ano, prazo este que foi respeitado nesta pesquisa. A propósito, intervalo superior a um ano diminui a sinergia, invalida o processo por esquecimento e também esvazia energeticamente as questões relevantes a serem trabalhadas, além de favorecer o absenteísmo.

3.5 Duração e local do encontro

Na negociação com o grupo acordou-se a duração de duas horas e trinta minutos para cada encontro. Foi necessário arbitrar um tempo que atendesse à disponibilidade da população pesquisada para estar presente e, concomitantemente, preservasse um mínimo de duas horas para experimentar as tarefas do encontro. Esse tempo mínimo é necessário para que o grupo realize as atividades propostas, e que cada um se manifeste expressando seu entendimento do conjunto de fenômenos de aspectos organizacionais vividos, sua posição na dinâmica grupal, o que sentiu, como e por quê, o que aprendeu, juízos de valor e ética, com o que concorda ou discorda, e outras inúmeras questões, de acordo com o plano para o encontro e a fase do grupo.

Todos os encontros ocorreram no período matutino, entre sete e dez horas, tendo por local, em nove dos dez encontros, uma sala contígua à sede da Totall.com. Referido local atendia às necessidades de privacidade, conforto, espaço e disponibilidade. O outro encontro foi realizado ao ar livre, nos jardins da sede recreativa da Indústria Têxtil Cremer, vizinha ao prédio da Totall.com, distante apenas cinquenta metros da sala que foi utilizada para os demais encontros.

3.6 Posicionamento do grupo na sociedade global

Os treze componentes que freqüentaram o grupo durante o período de um ano de trabalho, representando quase cinquenta por cento dos vinte e três funcionários que formavam o total do quadro de colaboradores, ocupavam as seguintes posições na estrutura organizacional da empresa pesquisada: dois participantes do departamento financeiro, gerente e tesoureiro; quatro, do desenvolvimento de produto; dois diretores - que eram também sócios majoritários; três, do suporte de atendimento ao cliente; um, da implantação e treinamento e serviços e um, do comercial.

A empresa está sediada em Blumenau, no estado de Santa Catarina, região conhecida no Brasil e exterior por reunir duzentas e quarenta e quatro empresas desenvolvedoras de software. Neste universo a Totall.com destaca-se como uma das mais bem sucedidas, com participação ativa no Blumenau Pólo de Software - Blusoft (antiga Comissão de Desenvolvimento de Software de Blumenau), órgão com personalidade jurídica, responsável pelo fomento de novos empreendimentos e suporte à consolidação de novas empresas de software.

3.7 Os encontros e os estágios

Convencionou-se chamar “encontro” as reuniões mensais de pesquisa, nas quais estavam presentes todos os componentes da Totall.com, o pesquisador e a observadora, e onde eram desenvolvidas todas as atividades pertinentes à pesquisa, conforme o plano de trabalho, observadas as normas contratadas, desde o início, com todos os participantes.

Além dessa dimensão explícita, o encontro teve outras dimensões explicadas pelo seu processo, pelo seu funcionamento, fases e climas de grupo, quando foram experimentados a comunicação aberta e o acolhimento de toda tentativa de expressão e objetivação de si, assim como o questionamento das imagens estereotipadas sobre o outro, com um movimento do impessoal para o pessoal, em que o outro era plural, igual a tantos outros e passa a ser singular, único. Isto resultou numa gradativa mudança de atitudes em todos os participantes, com relação à transparência e aceitação do outro, porém em intensidades e velocidades muito diferentes.

Quando o grupo começou a funcionar, os participantes manifestaram a premente necessidade de incluírem-se, confirmando assim que faziam parte daquele grupo, ou que os demais os aceitariam. Repetidas vezes foi expresso, verbalmente ou não, o medo de não serem aceitos. Especialmente em cinco dos componentes, a mínima ameaça de exclusão produzia claramente atitudes de introversão, recato, silêncio; esforçavam-se para não agir e não falar.

Nas fases subseqüentes foi declarado pelos introvertidos subsociais que o que os levava a calarem-se era o temor de não apresentarem atrativos para que o grupo os estimasse. Enquanto isso, em três outros participantes foram gerados comportamentos de extrema exposição; agiam e falavam muito, assumiam compromissos e tarefas junto ao grupo ou a pessoas influentes no grupo, às vezes superiores às suas capacidades ou possibilidades. Esses dois comportamentos polarizados foram mais ou menos intensos durante os quatro primeiros meses, e tiveram como protagonistas as mesmas pessoas. Esses supersociais caracterizavam-se por uma extrema agitação e movimento, falavam muito, contavam histórias longas e detalhadas, consumindo tempo, energia e atenção dos demais.

Além disso, esta fase caracterizou-se por girar em torno de assuntos quase sempre banais, onde a maioria não falava aprofundadamente de si. Todos se vestiam com boas roupas, faziam movimentos corporais calculados e exibiam aspectos agradáveis ao se apresentarem ao outro ou ao grupo. Neste período ocorreu uma busca por semelhantes e diferentes, formando pares e pequenos subgrupos, com objetivo de reconhecer território, às vezes demarcá-lo, e confirmar enquadramento e inclusão.

Entre o quarto e o quinto meses instalou-se lentamente um outro clima. O grupo começou a exprimir um tipo diferente de movimentação e comunicação, em que não só o conteúdo mudou, mas, principalmente, a forma. Isto foi possível de se constatar nas trocas realizadas, tanto entre os componentes como também entre os pequenos subgrupos que já despontavam e se delineavam nesta nova fase. Dentro do grande grupo, estes pequenos grupos variavam quanto ao tamanho. Eram formados com duas até cinco pessoas e movimentavam-se motivados por fatores como a mobilização para reconstruir o tempo de duração de uma atividade ou do encontro, para influenciar o coordenador ou a observadora, ou ainda, outra figura de autoridade entre os participantes. Tal influência era direcionada sobre questões como objetivos das tarefas, ou mais gerais e abrangentes como: objetivos do grupo, sobre avaliação da competência de ação e comunicação de um participante ou de um subgrupo, que também lutava por poder e espaço e poderia potencialmente representar uma ameaça às intenções do primeiro. A principal característica que define este momento é a identificação de: quem nesse grupo influencia e quem é influenciado, quem trabalha para quem, quem comanda e quem se subordina.

Foi possível verificar que os papéis escolhidos tiveram conexão com aqueles vividos na primeira fase do convívio no grupo, ou seja, os introvertidos,

aqueles que se esforçavam para não falar, procuraram aliar-se, com pactos de certo modo explícitos, àqueles que exerciam ou demonstravam forte inclinação a influenciarem outros indivíduos ou o grupo, incluindo-se aqui os líderes que se movimentavam em simples tentativa de influenciar e os que realmente tinham potencial de influência. Estes últimos, por sua vez, vinham de papéis extrovertidos, supersociais e demonstraram sinais de autoritarismo e liderança autocrática, se bem que a intensidade e a cristalização destes papéis não foram profundas nem contínuas.

O grupo que vinha até esse período usando um estilo de decisão por consenso, construído com base na postura de declinar sem muito embate e discussão, mudou no quinto, sexto e sétimo meses (respectivamente cada mês corresponde a um encontro). As decisões passaram a ser guiadas por outras bases de poder, como convencimento com argumentos detalhadamente elaborados do tipo especialista e esforços bem costurados, somado a uma certa força coercitiva do tipo “a desobediência poderá acarretar punições”, como a exposição do opositor à avaliação pública das suas competências, para a tarefa ou para o relacionamento, ou a execução de tarefas desagradáveis.

Houve a sinalização de recompensa como reconhecimento, como promessa aberta ou velada de não contrariar e importunar o aliado no seu desejo de ser controlado e não assumir responsabilidade. Com o objetivo de influenciar decisões, também foi usada por alguns líderes, em algumas oportunidades e com certo sucesso, a força do respeito conquistada pela experiência e habilidade já reconhecidas pelos demais.

O acesso a informações (consideradas importantes pelos outros) e a sua posse gerou influência e caracterizou pontualmente o estilo decisório do grupo. A

essa altura estavam presentes o conflito e o controle intra e interpessoais. Os intrapessoais foram assinalados pela contradição, pela troca repentina de papéis e movimentos paradoxais, porém mais difíceis de serem identificados. Os interpessoais, bem mais explícitos, foram identificados pelos confrontos e incansáveis discussões e modificações das regras e normas de funcionamento do grupo e das atividades. Outra evidência, neste ponto em particular, foi a concorrência com a autoridade e o poder do coordenador, questionado quanto ao que podia e não podia ser dito, feito, avaliado, quanto ao tempo de duração e profundidade da tarefa e do encontro, os convites para o coordenador ou a observadora atuarem como juízes, ou então a exigência para que eles fixassem e enquadrassem os limites no funcionamento e na estrutura do grupo.

Desse “jogo” brotaram papéis diversificados, mostrando de forma particular que a configuração de um papel envolve duas partes, o que na verdade gera dois papéis. À medida que aparecia uma vítima, este papel estava vinculado à articulação de um outro elemento do grupo que atuava como perseguidor. Essa função complementar ficou evidente por causa da repetição e também pela troca desses papéis entre as mesmas pessoas, caso contrário não indicaria desenvolvimento e jogo de papéis.

Os papéis também foram acionados como uma maneira de evitar conflitos, respostas desagradáveis, porque, à medida que a autenticidade, a comunicação aberta, a reformulação empática, o feedback foram estabelecendo a confiança e permitindo um certo controle do medo, deixaram de ser superlativos e passaram a dizer respeito a outros aspectos de funcionalidade do grupo. Esta foi a fase mais rica e intensa vivida pelo grupo, onde todos estavam incluídos, integrados por meio de laços de afinidade e afeição, demonstrados abertamente e oposição às

vezes radicalizada. Isto, identificado e comprovado pelo coordenador e pela observadora, permitiu o uso mais aprofundado e constante dos vários exercícios que objetivavam a autenticidade, contrapondo o exorcismo aos conflitos e às tensões em grupo, assim como sutis mecanismos de intelectualização e outros tantos de fuga.

Os dois últimos encontros foram marcados por um clima de despedida, com promessas de continuidade, de reencontro e de um contato estreito e próximo entre as pessoas, comprovados pelo abraço, pelo contato físico e também por confrontos abertos, porém diferentes no seu aparecimento, no desenvolvimento e finalidade, e especialmente na sua intensidade e duração. Era clara a intenção de resgatar, de retomar aquelas situações que não foram bem resolvidas no estágio intermediário de vida do grupo. Os poucos comportamentos extremos apresentados eram, de um lado a procura por aquele com quem o outro se confrontou e tal confronto resvalou para um desentendimento, uma ofensa, que não foi possível solucionar, na época, e, do outro lado, uma quase evitação, um adiamento, mas que não impediram, em todos os casos observados no grupo, um desfecho.

3.8 O jornal

Em todos os encontros, sempre ao início e com duração média de trinta minutos, utilizou-se um recurso que foi chamado de jornal. O jornal era o relato de um ou mais fatos importantes que haviam acontecido com a pessoa, no período compreendido entre um encontro e outro. Todos faziam o jornal, inclusive o coordenador e a observadora. Cada pessoa utilizava critérios próprios e não declarados para escolher o que contar nos eventos do jornal, expondo-se ou preservando-se, conforme a necessidade e confiança já adquiridas no grupo.

De início, os jornais eram sobre assuntos formais, superficiais com conversas amenas, inofensivas e até estereotipadas. Posteriormente tornaram-se mais profundos, envolvendo fatos e também sentimentos que mobilizavam cada um, num atestado claro de confiança e abertura. Nesta etapa o grupo procurava alongar o tempo destinado ao jornal, todos demonstravam necessidade de falar muito de si mesmos.

Observou-se que quando o tempo para o jornal era curto, ele voltava a acontecer durante outros momentos do encontro, congestionando o andamento das demais atividades, porque o participante chamava para si toda a atenção do grupo, relatando ou voltando a relatar algo já dito. Ou, ainda, fazia o mesmo, embora não com a atenção de todo o grupo, mas pro meio de conversas paralelas com a pessoa fisicamente mais próxima.

O jornal mostrou-se extremamente útil para constatação do clima grupal, nível de interesse e participação, auxiliando no planejamento e na mudança de qualquer atividade ou encontro que estivesse em pleno andamento e que, pelos sinais identificados no jornal, se fizesse necessário.

3.9 O recurso da observação e o registro

A observação detalhada de tudo que ocorreu enquanto as reuniões do grupo aconteciam foi realizada a partir do terceiro encontro, estendendo-se para todos os demais encontros, até o final da pesquisa.

Para esta tarefa foi possível contar com a colaboração da psicóloga Simone Di Bernardi Samuel (CRP 12/02386), psicoterapeuta clínica com formação

em Gestalt-terapia, análise transaccional, dinâmica de grupo, leitura corporal com abordagem namastê.

A observadora esteve presente e atuando em nove dos onze encontros realizados, em tempo integral e também em todos os planejamentos e avaliações que antecederam e sucederam os encontros. Essa intervenção foi contratada com o grupo não havendo nenhuma restrição ou recontratação durante o episódio do próprio contrato e também por todo o tempo de atuação da observação nos encontros.

A participação da observadora aconteceu da seguinte forma em todos os encontros: no começo do encontro, ela tomava parte ativa, falando e interagindo na atividade do jornal, que durava em média trinta minutos. Terminado o jornal, a observadora se distanciava fisicamente do grupo, que em regra estava disposto em forma circular, sentava-se a poucos metros, donde poderia privilegiadamente observar a tudo e todos. Este movimento de afastamento da observadora era comunicado claramente ao grupo, mesmo porque sempre coincidia com o início de uma nova tarefa. Neste instante ela silenciava e não tomava mais parte em qualquer atividade, dedicando-se única e exclusivamente à observação e ao registro, por escrito, sobre a maneira de operar do grupo, os comportamentos, o que foi dito explicitamente, o que ficou subentendido e o conteúdo não-verbal. Nos quinze minutos finais do encontro, a observadora retornava e então lia, situava e explicava as observações registradas, devolvendo ao grupo, da maneira mais fidedigna possível, uma espécie de retrato do seu funcionamento e de sua estrutura e de outras características organizacionais.

Foram construídos e utilizados dois tipos de roteiros de observação, os do tipo formalmente estruturados e os chamados de registro factual. O registro factual é

propriamente o que foi descrito acima, ou seja, a anotação fiel da dinâmica do grupo. Contudo, era intrínseca ao registro factual uma certa demarcação, uma espécie de andaime, que guiaria o trabalho da observação.

Os pontos para os quais a observadora estava mais voltada para identificar eram cinco. 1) a atmosfera ou clima social das reuniões, que poderiam ir de agradável passando por tensa, monótona até frustrante. 2) As atividades dos participantes, que poderiam estar sendo dominadas por alguns membros, ou então acontecendo dentro de um clima de formalidade, ainda que com interesse real e produtividade. 3) A expressão de idéias e sentimentos, com polidez e superficialidade ou ampla troca de idéias, ou ainda com sinceridade e confiança nas manifestações pessoais. 4) Quanto às decisões, se eram arquitetadas por votação (maioria), ou consenso (debate, influência, convencimento), ou ainda se o grupo, apesar dos esforços, não conseguia chegar a uma decisão. 5) As atividades do grupo como um todo, enquanto interagem com liderança, com o nível de comunicação, estilo de participação, fixação de objetivos, identificação e solução de problemas, criatividade, definição e exercício dos papéis, avaliação de eficiência.

Os roteiros do tipo formalmente estruturados usados foram dois: a janela de observação e a grade de desempenho. A janela de observação foi adaptada da janela de Johari, que é originalmente dividida em quatro quadrantes: “eu aberto”, “eu secreto”, “eu cego” e o “eu desconhecido”.

A adaptação realizada na janela de Johari para transformá-la em uma ferramenta de prospecção foi a seguinte: o quadrante “eu aberto” recebeu treze pontos de distinção, que vão desde ouvir atentamente até demonstrar flexibilidade. O “eu secreto” também recebeu treze pontos de distinção, que vão desde o omitir-se até demonstrar-se excessivamente cansado. O “eu cego”, nove pontos de distinção,

que vão desde a dificuldade em ouvir até demonstrar-se excessivamente decepcionado e surpreso. O “eu secreto” recebeu sete pontos de distinção, que vão desde o domínio inconscientemente da conversação até os *insights* sobre si mesmo.

O coordenador registrava, durante e especialmente ao final de cada encontro, o número de participantes que se comportava de acordo com as quarenta e duas distinções, admitindo que uma mesma pessoa poderia assumir posturas distintas no tempo de duração do encontro. Todas essas atitudes observadas seriam registradas na janela de observação. Por exemplo, se um participante iniciasse o encontro perguntando de forma exagerada e, depois, no decorrer do tempo, ele ainda demonstrasse ironizar e ridicularizar intensamente, e aí mudasse, dando e recebendo afeto espontaneamente e tendo *insights* sobre si mesmo, isto reverteria em quatro anotações na janela de observação. Ao final de cada encontro a janela indicaria o campo em que o grupo estava agindo, de maneira que, se o maior número de atitudes registradas estivesse no “eu aberto”, o clima seria de autenticidade e abertura. Mas, no caso de os pontos se acumularem no “eu cego”, isto representaria que todos, ou grande parte do grupo estariam agindo muito, mas não tinham consciência exata do impacto das suas ações sobre os outros. A soma maior no “eu secreto” indicaria resistência ao processo ou à tarefa, e a ênfase no “eu desconhecido” poderia denotar mecanismos de defesa, ou ainda, transferência e contratransferência na relação entre os elementos do grupo ou entre elementos do grupo e a coordenação/observação.

A janela de observação foi muito útil no planejamento e avaliação dos encontros, indicando pontos a corrigir e reorientando a pesquisa para os objetivos.

A grade de desempenho foi um recurso adaptado de Moscovici (1995) para avaliar a eficiência do grupo. Era composta de onze pontos a serem

observados: fixação de objetivos; consenso nos objetivos; liderança partilhada; nível de comunicação; nível de participação; identificação e solução de problemas; consenso nas decisões; criatividade; confiança entre os participantes; organização; controle.

A cada dois ou três encontros a grade de desempenho era usada, servindo como um extrato da janela de observação e dos registros factuais, posto que seu principal objetivo era medir, ao longo de um período um pouco maior que um encontro, o desempenho integral da pesquisa. Era preenchida, após avaliação, análise e discussão de todas as informações, pelo coordenador e pela observadora.

3.10 O papel, a inclusão e o controle do coordenador

Este ponto foi crítico para a pesquisa porque o pesquisador era ao mesmo tempo o coordenador do grupo pesquisado. Nesse sentido, foi necessário grande esforço para manter o rigor nas ações de prospecção e de coordenação de grupo. À medida que o tempo foi passando, o coordenador foi convidado, pelo processo, a interagir emocionalmente. Com efeito, apaixonou-se pelo grupo e, por isso, correu o risco de passionalidade nas intervenções, no planejamento e, sobretudo, na avaliação do grupo e da pesquisa. No entanto, o partilhamento de todas as análises, avaliações, sensações e percepções com a experiente observadora, bem como a distância de um mês entre um e outro encontro, foi tempo suficiente para o escoamento do torpor emocional, também foram úteis para a clareza e o rigor científicos necessários à investigação.

Nos primeiros encontros, o grupo solicitava ao coordenador um comprometimento declarado através de evidências como o seu preparo para as

reuniões, pontualidade e segurança. Na fase de controle, ou seja, já pelo quinto encontro, os membros e os subgrupos lutavam com a coordenação pelo poder e influência. Isto se manifestou por meio das tentativas de fazer o coordenador assumir toda a responsabilidade pelas atividades e decisões do grupo e pela exigência de que ele lhes dissesse, em todas as situações, o que fazer.

A coordenação tinha como tarefa o planejamento e a avaliação de todas as atividades a serem desenvolvidas com o grupo, que visavam aos objetivos da pesquisa. Também era incumbência da coordenação realizar o encontro com todos os componentes que aparecem na direção de um grupo, mais a observação minuciosa de todos os processos e desenvolvimento do grupo. Para tanto, era preciso que o coordenador se engajasse com profundidade no movimento dinâmico do grupo, porém respeitando o desenvolvimento que a história do próprio grupo lhe imprimia e também os ditames científicos da pesquisa.

3.11 O planejamento e a avaliação dos encontros

Havia um plano geral que estava intimamente ligado com os objetivos da pesquisa, que era analisar o exercício da comunicação aberta e da autenticidade no pequeno grupo. Este, por sua vez, estava dividido em dezenas de outras ações com seus respectivos planos, de maneira a atender a todos os encontros. Nos primeiros quatro encontros, as atividades foram planejadas e executadas para criar um ambiente que permitisse a integração e a inclusão dos componentes do grupo, fator fundamental para o aumento do nível de confiança, segurança e intimidade no clima grupal.

Neste período também foi possível a sondagem e o diagnóstico do grupo como um todo, em particular de cada participante. Tal diagnóstico, juntamente com a janela de observação, a grade de desempenho e o registro factual, ajudou a definir as atividades específicas de cada encontro e de grupos de encontros que tivessem afinidades específicas entre si, de acordo com os objetivos específicos e também com os objetivos gerais.

Em cinco encontros foi possível construir condições consideradas suficientes para os primeiros exercícios de comunicação aberta, reformulação empática e feedback, que se intensificaram em todos os encontros, até o final da pesquisa. Por tratar-se da essência do trabalho de pesquisa, estes encontros da fase de controle foram planejados e aplicados com muito rigor e cuidado. Ainda, foi necessário cuidado redobrado para a leitura fidedigna do processo vivido pelo grupo, para o uso e o preenchimento dos roteiros formalmente estruturados e os registros factuais de observação, evitando-se os riscos de inferência despropositada, contaminação, precipitação e/ou distorção. Contudo, durante os encontros, o risco maior foi a intervenção dirigida com distorções quanto aos objetivos, tais como chantagens ou ameaças inconscientes, fomentadas pelo ideal do ego do coordenador, ou para o coordenador exorcizar as tensões geradas pelo conflito, aspecto muito presente nesta fase de controle.

3.12 O feedback e a reformulação empática: a prática

Em torno de um terço da existência do grupo, instalou-se o clima grupal caracterizado por conflitos, confrontos, disputa por poder e liderança, questionamento e o realinhamento de regras e objetivos, declaração e rotatividade

de papéis, isto tudo muito mais desenhado pelo modo sob o qual o processo existia e se manifestava, e menos pelo conteúdo.

Observou-se, então, a fase mais produtiva do grupo e, por isso, ela foi escolhida para a aplicação do feedback e da reformulação empática, os dois recursos responsáveis por criar as condições de manifestação da autenticidade, da congruência, da empatia, da intimidade e da transparência.

A experiência do feedback consistia no uso de uma fórmula para o exercício, uma espécie de receita para dar e receber feedback. À medida que as defesas pessoais foram amenizadas ou eliminadas, as resistências vencidas, os melindres e emoções tratados e trabalhados pelo tempo e pelo exercício, e o aperfeiçoamento destas habilidades foram incorporando, internalizando a atitude e o sentido, a fórmula foi abandonada como receita, mas foi intensificada como recurso para comunicação aberta e a autenticidade.

A fórmula usada por quem realizava o feedback foi: “**eu me sinto...** (a pessoa que estava dando o feedback dizia qual é o sentimento), **quando você...** (dizia o nome da pessoa que estava recebendo), **faz...**” (dizia qual era a atitude ou comportamento, possível de ser identificado por todos, no grupo, que causava o sentimento citado). Quem recebia não falava nada; poderia, quando muito, agradecer. Não eram permitidos subterfúgios explicações, justificativas, desculpas, digressões, evasivas, rodeios, histórias, nem de quem dava nem de quem recebia o feedback, posto que eram necessários objetividade, foco, clareza e sentido pontual. A própria declaração “**eu me sinto...**” era muito difícil de ser questionada, interdita, contestada, e, por isso mesmo, mais apta para falar do impacto da ação do outro sobre quem formulava o feedback. Também a afirmação “**quando você faz...**” contribuía para indicar, apontar um fato reconhecido por todos no grupo,

evitando a fantasia, a subjetividade superlativa, do tipo quando você pensa ou imagina. Por exemplo, foi formulado o seguinte feedback, **“eu me sinto indignado, fulano, quando você ridiculariza o meu jeito de me manifestar”**. Nesse caso, foi solicitado, de quem formulou o feedback, que especificasse qual frase, qual expressão, qual gesto ou comunicação subentendida era a ação ridicularizadora. Esta receita evitava que o feedback e as questões que topologicamente surgiam com ele fossem tratados no campo pessoal, onde a ênfase é “você é!”, mas, sim, no campo do grupo e da perspectiva das redes de relações interpessoais criadas e vividas no grupo, por isso mesmo como sendo do grupo, onde a ênfase é “você está!”

Outros cuidados foram tomados. Nos primeiros encontros e exercícios desta fase, os participantes ficavam sentados em cadeiras (sabe-se que sentar no chão é mais ameaçador), numa distância física pessoal que evitava o território neutro (longe demais), e também o da intimidade (contato físico ou poucos palmos de distância), segundo Weil e Tompakow (1999).

Porém, com a evolução e o sucesso da atividade, era incentivado o seguinte ritual: a pessoa que daria o feedback levanta-se do seu lugar na roda, dirigia-se a quem iria recebê-lo e segurava-lhe a mão, ou então se aproximava bastante, procurando fixar o olhar no olhar do outro, só então executava a fórmula.

Além das questões de proximidade física, no início do processo, os primeiros exercícios foram unicamente de feedbacks positivos ou de manutenção, ou seja, ligados a sentimentos de bem-estar e que tenderiam a manter o comportamento do outro. Por exemplo, eu me sinto valorizado quando você, fulano, me ouve atentamente. Isto pressupõe que o outro continue ouvindo atentamente quem lhe dirigiu o feedback. Da mesma forma que aconteceu com a questão da

proximidade física, que mudou com o tempo, aqui também, com a progressão, incluiu-se o feedback negativo ou de crescimento, nesse caso ligado a sentimentos que causam mal-estar; por exemplo, eu me sinto agredido quando você levanta o tom de voz ao falar comigo, o que, por sua vez, poderia modificar o comportamento do outro. Poderia, porque quem recebia o feedback fazia dele o uso que quisesse, caso contrário isto teria se transformado num jogo onde, quem quisesse mudar o comportamento do outro lhe daria um feedback nesta direção, produzindo como resultado não a autenticidade, mas a destruição da confiança e do clima de abertura, num jogo perigoso de exposição e desgaste das pessoas.

A reformulação empática foi intensamente usada e consistia em dizer o que já foi dito, de uma forma muito mais compacta e objetiva, considerando para isso o que a pessoa dissera explicitamente, também o que ela dissera nas entrelinhas e o que fora dito de maneira não-verbal, através de todas as possibilidades do corpo. Por exemplo, a reformulação feita para aquele feedback “eu me sinto indignado, fulano, quando você ridiculariza o meu jeito de me manifestar”, foi: “quando você diz que se sente indignado com a minha ridicularização, você está se referindo ao momento em que eu ri do seu sotaque?”, tendo então a primeira pessoa confirmado e completado: “sim, foi isso, e você tem achado engraçado quase tudo que eu falo”.

Dessa maneira, a reformulação foi conduzindo as interações e os diálogos no grupo para uma conexão entre o que as pessoas sentiam, pensavam e comunicavam, de maneira que o que era pensado e sentido era dito. Isto foi possível de ser observado e também foi confirmado verbalmente e de forma explícita, inúmeras vezes pelos participantes.

Inicialmente acreditou-se que os limites definidos pelo feedback e pela reformulação empática seriam suficientes para pôr em prática e mensurar a maneira de operar do grupo, com relação aos acontecimentos, aos padrões de interação e as suas categorias. Porém, à medida que tudo se desenvolvia, foram surgindo multifaces, reveladoras de aspectos e características inesperadas e não calculadas, em cada fase, em cada encontro, em cada atividade, em cada diálogo, apresentando uma paridade de complexidade entre um diálogo simples com cinco frases e quatro minutos, e cinco encontros inteiros, com centenas de interações. Com efeito, o que pôs a salvo a pesquisa foi a possibilidade de identificação de padrões, permitindo então o trabalho de distinguir e analisar, localizar e intervir. E, então, o que primeiro espantou e assustou, depois permitiu o aprofundamento e o descobrimento de características, fatos e propriedades de início não consideradas, mudando a ênfase do exercício dos aspectos repetitivos, um tanto mecanizado e por isso mesmo dissonante das primeiras experiências com a fórmula eu “me sinto... quando você faz...”, para um acontecimento adequado, natural, solicitado e esperado.

As emoções mostraram-se amplificadoras do feedback e da reformulação empática, dando essa polifonia ao processo. Por uma questão de foco e praticidade, consideraram-se como emoções, somente medo, alegria, raiva, tristeza e amor. Sobre as demais manifestações decidiu-se classificar como sendo sentimentos e disfarce de emoções. As emoções autênticas e especialmente os sentimentos acabaram conferindo um grau profundo de vinculação, de envolvimento e de importância. Isto aumentou a satisfação dos participantes de estarem no grupo, porque, apesar do evidente medo causado pela exposição durante o exercício, havia a caracterização de movimentos e ações de afirmação e de pertença.

A propósito, foi a primeira vez o grupo experimentara, na sua história, tais emoções e sentimentos com essa configuração, modificando significativamente as avaliações das aptidões e competências de cada membro. Essa experiência resultou na alteração da auto-estima, o que, por sua vez, levou a novos ciclos de franqueza e honestidade nas expressões de idéias e de sentimentos.

3.13 O contrato deontológico

Os princípios deontológicos formulados por Daniellou (1992) para atuação de ergonomistas serviram de estrutura básica para construção do contrato com o grupo, tanto na orientação da relação do pesquisador com o grupo como nas ações de pesquisa.

Logo nos primeiros encontros, com a presença de todos, foram considerados, tratados, discutidos e acordados abertamente os aspectos éticos, de sigilo, de difusão de resultados e outros. À medida que um novo participante se unia ao grupo, estes pontos eram novamente tratados em grupo, o que também permitia aos demais participantes lembrarem, reavaliarem e, se fosse o caso, recontratarem estes princípios de segurança e ética.

O primeiro ponto considerado foi a transparência dos objetivos da pesquisa e das intervenções nos processos e na dinâmica do grupo, dos métodos e instrumentos que seriam utilizados, de maneira que para qualquer medição ou observação foi solicitada respectiva autorização.

A difusão dos resultados seria exclusivamente através deste trabalho, com as características próprias da investigação científica, impedindo com isso que apenas partes da pesquisa fossem divulgadas, o que poderia contribuir para

entendimentos distorcidos sobre o que aconteceu com as pessoas e com o grupo. Para tanto, manteve-se o anonimato dos participantes, a discrição e o sigilo em relação a informações de natureza pessoal, assim como o respeito ao segredo industrial. Por esse motivo os eventos não foram filmados nem fotografados. Porém, alguns encontros foram gravados, para facilitar o relato detalhado, principalmente aqueles voltados para o exercício da comunicação autêntica. Não obstante todo esse cuidado, ficou acordado que, após a apresentação e defesa do trabalho no espaço da academia, as fitas microcassetes deveriam ser destruídas. Com relação a estes princípios, a orientação foi idêntica para todos os atores, ou equânime, incluindo o coordenador/pesquisador e a observadora.

O retorno dos resultados das observações foi dado com prioridade aos participantes do grupo, em regra, imediatamente após o encontro. Tomou-se cuidado especial para que as atividades e seus resultados não contribuíssem para seleção, promoção, reprimendas ou outras ações administrativas e organizacionais, como forma de não expor os participantes.

Além dos princípios já descritos, houve outros, também do domínio ético, mas que diziam respeito às questões de grupo. O primeiro foi o “aqui e agora”, ou seja, todos deveriam aproveitar a oportunidade, o momento exato em que o fato ou o fenômeno estava acontecendo, para falarem o que estavam sentindo, se concordavam ou discordavam, avisarem aos outros e ao grupo o que queriam, onde estavam e quais eram seus limites, suas habilidades, enfim, assumindo a responsabilidade sobre si mesmos com atenção e atitude. O segundo princípio foi o relativo à assertiva: “o que é do grupo se trata no grupo”, cujo objetivo era desencorajar as conversas em pares ou subgrupos do próprio grupo fora do encontro, porque, principalmente na fase de controle, isto esvaziava as tensões que

surgiam nos processos de mudança, de maneira que no próximo encontro não haveria nem vetor nem valência, ou seja, as pessoas não sentiriam mais vontade, nem necessidade de tratarem das questões que anteriormente estavam no palco. Cada um deveria demarcar e respeitar o seu próprio limite no que dizia respeito do “o que falar”, “o quanto se expor”, “com que profundidade se envolver nas atividades de objetivação de si mesmo e na identificação empática com o outro”. Ainda, manteve-se o sigilo de tudo quanto se processou durante os encontros.

3.14 Equipamentos e materiais utilizados

Os únicos equipamentos utilizados foram um gravador microcassete corder modelo m-335 da marca Sony e um *compact disc stereo radio cassette recorder*, modelo NO.CSD-ES30LH da marca Aiwa.

O uso do gravador foi freqüente do quinto ao décimo encontro. Este equipamento era deixado numa posição central em relação ao desenho do grupo. Ressalte-se que somente o oitavo e o nono encontros foram gravados por inteiro. O *compact disc* foi utilizado várias vezes para disponibilizar a música em atividades de sensibilização, integração e outras que estão descritas no plano de cada encontro.

Vários materiais foram utilizados, importando destacar papel *craft* em rolos de 6m por 1,22m de largura, giz de cera, sucata de tamanho grande, tapetes e panos coloridos, jornais e revistas para recorte, jogo do eu, barbante, entre outros.

4 DESCRIÇÃO DOS ENCONTROS

A tônica para descrição dos encontros será a da objetividade e a fidelidade à seqüência de eventos, respeitando-se a ordem cronológica dos fatos e observações, os pontos e aspectos analisados, especialmente comportamentos e comunicação, afinados com o plano e objetivos gerais e de cada encontro, declinando aqueles que não interessavam à pesquisa.

As descrições são relatos fiéis dos acontecimentos. Uma pequena parte das frases e narrações, assim como as descrições de posturas corporais e comunicação não-verbal que receberam um relevo ou um destaque, são registro do coordenador enquanto conduzia o encontro. Contudo, a grande maioria refere-se ao registro factual produzido pela observadora, e que sempre foi devolvido ao grupo, via de regra, ao final de cada encontro.

Desta forma é possível considerar que todas as descrições, detalhes e anotações traduzem a análise e o refino dos registros factuais produzidos em cada reunião, permeados com a janela de observação e grade de desempenho. Por esse motivo os relatórios que abaixo se descrevem são elaborados sem o destaque ou a nomeação dos roteiros de observação formalmente estruturados e do registro factual. Porém, a reação do grupo à devolução do registro factual, pela observadora, terá o devido destaque.

Primeiro encontro

A data do primeiro encontro foi vinte e cinco de março de 2002 e ocorreu em uma sala, que será denominada de “sala de encontros”, junto ao edifício onde está localizada a Totall.com. O local escolhido proporcionava total privacidade e

condições para trabalho a ser realizado. O encontro, que teve início às sete e terminou às nove horas e quarenta minutos, contava com dez participantes.

Objetivos:

Expor e ajustar o contrato para o consentimento a respeito da pesquisa. Descrever e esclarecer o tipo de abordagem a ser usada no trabalho em grupo. Explicar sobre os campos de conhecimentos que se ocupam a Engenharia de Produção e a Ergonomia. Criar diálogos e ações para o surgimento da inclusão, de interações e para fazermos o diagnóstico do grupo.

1º momento:

Não obstante já ter sido acordado com os dois diretores, a gerente financeira e com todos os demais participantes que formavam o grupo, bem antes do primeiro encontro, neste primeiro dia novamente houve a apresentação da equipe encarregada de realizar a pesquisa, assim como se apresentou a instituição acadêmica que se fazia representada. Nesta oportunidade explicitou-se novamente sobre os campos de estudos da Engenharia de Produção e da Ergonomia, quais eram os objetivos da pesquisas e os métodos a serem utilizados para a sua consecução.

Houve um especial interesse em relação à Ergonomia, evidenciado por uma dezena de perguntas a respeito. Algumas perguntas procuravam uma explicação e ligação entre os objetivos, método e tema da pesquisa, a Engenharia de Produção e a Ergonomia.

As questões éticas, já descritas, do contrato deontológico foram expostas e detalhadamente discutidas, a fim de se obter o consentimento de todos para o processo da pesquisa.

Depois de quarenta minutos foi então formalizado o contrato, com todos os contornos já expostos no contrato deontológico e cujo teor foi registrado e lido em voz alta para confirmação de todos.

2º momento:

Foi explanado o que era o jornal e a que se destinava. Também sobre o que se esperava de cada participante nesse tipo de atividade, sua duração e outros detalhes, conforme descrito no subtítulo 3.8. A partir deste instante fez-se o jornal, o que tomou aproximadamente quarenta minutos.

O grupo dividiu-se ao meio, se considerada a profundidade do que foi dito no jornal. Cinco relatos falavam de família, relação com filhos distantes, dificuldades conjugais, inclusive dores já transpostas que foram originadas em antigas cisões conjugais. A tristeza e uma certa melancolia transpassaram esses relatos. Isso causou momentaneamente um tipo de silêncio.

Outros dois participantes pouco falaram, chegaram a demonstrar o esforço para não falar não verbalmente, ou seja, através de posturas de retenção, como braços e pernas cruzados, mão sobre a boca e desvio do olhar. Os demais expuseram amenidades e assuntos um pouco mais superficiais, falaram na terceira pessoa e se colocaram ligeira ou levemente fora do círculo de cadeiras que formava o grupo.

3º momento:

A penúltima atividade foi uma díade, uma situação de trabalho, em que o grupo é arranjado em duas filas frontalmente opostas e sentado em cadeiras tão próximas que as pessoas praticamente encostam joelhos com joelhos, tanto com os que estão à frente quanto com os que estão ao lado. Esta formação obedece tal

ordem, de maneira que cada participante constitua par ou dupla com o que está sentado à sua frente; daí o nome díade - que quer dizer par.

Depois de dispor o grupo em fila dupla e oposta, o coordenador se posicionou em pé na ponta da fila, para dar os três seguintes mandatos, ou seja, três frases terminadas em reticências: a) quando estou num grupo falo muito de..., b) uma pessoa com quem tenho dificuldades de me relacionar em grupo, é uma pessoa que..., c) uma coisa sobre mim que ninguém sabe nesse grupo e que eu posso contar é...

Os mandatos foram trabalhados um de cada vez, da seguinte maneira: proclamado o primeiro, somente as pessoas que estavam na fila à direita do coordenador poderiam falar, durante dois minutos, com o seu par que estava à sua frente. Enquanto isso, as pessoas na fila à esquerda ouviam atentamente, mas sem falar. Terminados os dois minutos, a fila da esquerda falava e a da direita ouvia, também durante dois minutos. No mandato seguinte, antes de se começar a falar, o coordenador orientou para que a primeira pessoa da fila da direita se levantasse e fosse ocupar a última cadeira da sua fila, enquanto todos desta fila se deslocariam uma posição à esquerda. Essa troca de lugares passava a formar, assim, novos pares. Assim, sucessivamente, foram procedidas as trocas de lugares e a alternância das filas dos que falavam e ouviam, até todas as afirmações serem abordadas.

Posteriormente, o grupo se abriu num círculo e o coordenador solicitou que uma dupla que tivesse formado um par no primeiro mandato se oferecesse para contar aos demais que "quando estou num grupo falo muito de...", com a condição de que quem contaria ao grupo o que fora dito não seria propriamente a pessoa autora, mas quem ouviu, de maneira que todos tinham que lembrar o que ouviram

do seu par e relatar isso enquanto o grupo ouvia, e assim foi, até que todos falassem de tudo.

As informações deixadas pelos relatos do primeiro mandato foram: num grupo falo daquilo que todos vão falar, não me afasto daquelas coisas que estão sendo discutidas; também apareceram gostos pessoais, como esportes, diversão, viagens e passatempos. Foi possível percebê-los tateando e tentando entender do que exatamente se tratava aquilo que estavam fazendo.

A respeito do segundo mandato, a maioria disse, com ênfase, ter dificuldade de se relacionar com quem mente e abre mão da honestidade, mas também foram incluídas como difíceis de se manter relacionamento as que tem preguiça, as prepotentes, as que querem apagar o brilho dos outros. Foi fácil observar, pelo tom de voz e pela fisionomia, uma certa intolerância e irritação com esse ponto, mas isto não foi dirigido a ninguém ali presente.

No caso da terceira afirmação houve três relatos mais íntimos e profundos, novamente, como no jornal, sobre questões difíceis na família, especialmente com relação a filhos e como estavam vivendo essa relação. As demais não foram profundas, porém havia uma seriedade confirmada pela atenção silenciosa a tudo que era dito e feito. Ninguém se negou a participar e todos se lembravam de tudo que lhes foi dito pelo outro, não tendo dificuldade em contar e participar da díade.

4º momento:

Neste encontro ainda não se contava com a presença da observadora, de forma que quem fez as devoluções ao grupo foi o coordenador. Numa atividade rápida de encerramento, pediu-se que o grupo se mantivesse em silêncio, inclusive, os que sentissem vontade de fechar os olhos que o fizessem. Solicitou-se que

mentalmente percorressem tudo que acontecera naquele encontro, vendo do que conseguiam recordar-se, seleccionando aquilo que gostaram e o que não gostaram e também percebendo como estavam se sentindo naquele momento, e que fossem se despedindo de tudo que acontecera naquele encontro. Esta atividade durou quatro minutos.

Após, foi solicitado aos que estavam de olhos fechados que os abrissem e dissessem, um a um, numa palavra, como estavam saindo. As palavras foram: curioso (dita por duas pessoas); com grandes expectativas (por três vezes); ansioso; preocupado; com vontade de aprender; motivado e tranquilo. Quatro não se restringiram somente a uma palavra e manifestaram que as expectativas eram de formar uma equipe, aprender a conviver e se relacionar melhor, entender os outros e entender como o grupo funciona.

Segundo encontro

Realizou-se dia treze de maio de 2002, na sala de encontros, com treze participantes. Referido encontro iniciou com vinte minutos de atraso e terminou com trinta minutos após o horário previsto. O grupo se atrasou para o início e o coordenador também se atrasou no desenrolar do encontro. Como havia três novos participantes, durante cinco minutos, foram retomados os assuntos deontológicos.

Objetivos:

Criar condições para intensificar a inclusão, a auto-revelação e as interações. Compartilhar as histórias de vida. Investir no conhecimento recíproco, respeitando os limites da integridade. Possibilitar a criação de confiança, segurança e laços afetivos.

1º momento:

Um jornal um pouco diferente foi a maneira de começar este encontro. O grupo estava na formação de círculo e quem iria fazer o seu jornal escolhia uma outra pessoa do grupo, para que, enquanto ela falasse, ao mesmo tempo fosse jogando e recebendo, sem parar, uma bola de tênis com o participante escolhido, com a condição de que somente a pessoa escolhida poderia interromper o jornal para fazer perguntas ou comentários.

A duração desta atividade foi de trinta e cinco minutos e foi idêntica a do jornal do primeiro encontro, porém com duas diferenças importantes. A primeira diz respeito a uma significativa troca de papéis; quem falou pouco no jornal do último encontro, se expôs neste jornal, falando bastante de como lida com o poder e com as pessoas que representam autoridade, tais como os superiores hierárquicos no trabalho, pai, mãe e outros. Os demais que se haviam aprofundado no último jornal, falaram de amenidades, porém foi possível constatar, pela postura corporal, que estavam atentos e interessados. A segunda diferença foi um jornal, ao final da atividade, carregado de emoção, e que aparentemente não tinha nenhuma ligação com os demais relatos. Foi narrada a lembrança de uma visita, de alguns meses atrás, a um paupérrimo orfanato, de iniciativa de uma senhora honrada, mas de pouquíssimos recursos materiais e intelectuais, de uma pequena cidade no Vale do Itajaí. O relator havia sido convidado a visitar a casa da tal senhora, que também servia de abrigo aos órfãos, para que então viesse a contribuir financeiramente. Ao chegar encontrou duas dezenas de crianças, com idades que variavam de meses até onze anos, necessitadas de tudo, alimentos, roupas, remédios, acomodações adequadas para comer, dormir e brincar. Para agravar a situação, muitas crianças

eram portadoras de HIV, pois que eram filhos abandonados de prostitutas. Enfim, os detalhes foram muitos e logo todos também manifestaram tristeza e indignação.

Ao término da atividade, quando se haviam diluído as impressões do jornal que falou do orfanato, houve ainda comentários de que, com o uso da bola de tênis, fica claro o foco de quem fala e o foco de quem ouve e que é mais interessante mobilizar energia para uma coisa de cada vez.

2º momento:

Foi proposto ao grupo que cada um fizesse uma colagem que pudesse contar a sua história de vida. Antes de iniciar a atividade foram discutidos, demoradamente, por iniciativa do coordenador, mas com a adesão do interesse dos demais, os limites de tal atividade, para que os fatos e a maneira com que isso fosse revelado ajudassem a todos a se conhecerem melhor, mas também se respeitasse a necessidade de sigilo e resguardo, pois a intenção era a transmissão de notícias e a revelação dos caminhos que haviam conduzido todos até ali. Todos queriam se assegurar, especialmente o coordenador, de que não se tratava de terapia ou análise. Foram usados cartolina, revistas, tesouras, giz de cera etc.

A construção foi individual, em silêncio, e durou por volta de vinte e cinco minutos. Após todos terminarem, iniciou-se a narração de cada história, e constataram-se então duas histórias carregadas de tristeza no período da infância, por conta de laços afetivos traumáticos com o pai, inclusive de sentimentos de abandono. Isso ressuscitou aquele clima do jornal que relatava a visita ao orfanato, mas não durou muito.

Duas outras narrações contavam histórias ricas e detalhadas, focadas nas brincadeiras de infância e nos amigos de adolescência, descrevendo os ambientes, as gírias e costumes da época. Como o dia era próximo do dia das mães, outras

duas histórias falavam das mães e de como as famílias construía sua estrutura e funcionamento em torno do papel da mãe, as festas de fim de ano, de aniversário e outras datas significativas, com suas respectivas decorações, as visitas e os parentes, as comidas especiais feitas pela mãe.

Foi comum a todas as histórias a escalada profissional, passando pelo tempo da escola e da universidade, com as diferenças entre profissão sonhada e escolhida ou entre sonho e realidade. Ainda, relatou-se sobre o esforço para o alcance da condição atual, as experiências em atividades profissionais passadas, o primeiro emprego. Falou-se também dos amigos significativos, dos amores, da atual família.

Durante os relatos os participantes foram ligando características do seu temperamento, habilidades, motivações para comportamentos, crenças e valores com seus recortes de histórias de vida. O tempo (hora e meia) designado para a atividade só foi suficiente para sete das treze narrações, o que determinou o encerramento da atividade e o pacto com todos para continuação no próximo encontro. Novamente, e pela última vez, a observadora estava ausente. O coordenador devolveu a leitura de que o grupo optou por um encontro com características e componentes emocionais bem marcantes, tendo como reação a confirmação de todos.

Para dar remate ao encontro foi proposto um debate em que, de maneira fictícia se poderiam encontrar os três ícones da nossa ontogenia: a criança, o adulto e o velho. Formulou-se o questionamento de que, nesse caso, o que ele conversariam? O que diriam um ao outro? Quando todos exploraram esse inusitado encontro satisfatoriamente foi encerrado.

Terceiro encontro

Ocorreu no dia oito de junho de 2002, na sala de encontros, dentro do horário habitual e sem atrasos, com onze participantes.

Objetivos:

Explorar as colagens das histórias de vida, feitas no encontro passado, para que todos possam contar do seu caminho até aqui. Avaliar o grupo. Lidar com a inclusão, com papéis que já aparecem, com regras e normas que já podem ser sentidas, com o quanto já estão se expondo. Preparar para o feedback e a reformulação empática.

1º momento:

Com o grupo se olhando, em formação de círculo, foi realizada a atividade do jornal, de maneira livre e espontânea, porém com um tempo predeterminado para cada participante, o qual foi definido pela escolha aleatória de pequenos papéis que continham diferentes tempos em minutos, por exemplo, cinco minutos, três minutos, oito minutos, com a soma final de aproximadamente trinta minutos.

As pessoas estavam soltas e descontraídas, isto era perceptível pela postura que apresentavam: mãos soltas, pernas descruzadas, posição relaxada ao sentar, boa fisionomia e tom de voz bem humorada. Houve nove afirmações sobre comprometimento: o que se espera dos outros, o que se pode fazer nesse grupo e o que não se pode, de maneira geral isto diz respeito a regras. Algumas frases, literalmente, foram: "para estar nesse grupo é preciso ser comprometido", "já é o segundo encontro que ele falta, ou melhor, ele só veio no primeiro, não sei se ele vai poder voltar", "para mim, a empresa é a extensão da minha casa, não sei se é para vocês", "tenho medo de magoar as pessoas, porque eu realmente falo do que eu não estou gostando", "esse grupo gosta de falar, hein... se deixar ultrapassa o

tempo", "a gente pode dizer o que quiser, mas quando estamos perto da pessoa é diferente".

Deu-se início à arrumação com relação aos papéis. Foi possível identificar isto por três rodadas, quase que consecutivas, de diálogos onde foram literalmente ditas por diferentes atores frases como: "às vezes eu acho difíceis os ajustes no grupo, por exemplo, as nossas funções lá dentro da empresa, um só quer vender e o outro só quer ficar dentro da empresa...", "eu percebo que nos grupos, sempre tem uns que pegam mais e outros menos", "eu sou bocuda, eu falo mesmo", "acho que a reflexão de um enriquece os outros, gosto sempre de contribuir com minhas reflexões", "sei que você gosta de falar muito, quer um pouco mais de tempo, quer trocar o tempo comigo?". Ainda não foi possível identificar níveis de compreensão e de comportamento para o objetivo do grupo. Este jornal foi muito diferente dos jornais ocorridos nos outros dois encontros.

2º momento:

Retomaram-se as narrações das histórias de vida construídas na colagem no último encontro. Como que por atração, de uma maneira topológica, à medida que os contadores foram falando, aqueles que no encontro anterior já haviam narrado as suas histórias, passaram a recontá-las. Foi como se, quando alguém lembrasse de recortes de sua infância ou juventude, todos lembrassem imediatamente de muitos eventos das suas histórias e não podendo conter-se, tivessem que falar. Mas, não num ato simples de repetição e sim com novos aspectos, detalhes e cores, e, em alguns casos, com acontecimentos completamente novos, mudando muito a imagem que haviam apresentado de si mesmos para o grupo. Isto, por um lado, atrapalhou o desenrolar da atividade, especialmente com relação ao tempo que havia para a atividade. Por outro lado, deu

tal riqueza, ritmo, empolgação e naturalidade, que até então não se havia registrado no grupo.

Apesar de se tratar praticamente da mesma técnica utilizada no último encontro, o clima grupal deste encontro foi muito diverso daquele. Aconteceu também que, como a colagem continha de três a dez ou onze figuras, à medida que o autor ia contando, apoiado nas figuras, elas, por sua vez, por proximidade, traziam um universo próprio de lembranças com histórias que lhes pareciam coladas, dificultando o registro e a seleção do que deveria ser analisado. Entretanto, foram criados marcos em torno dos quais reuniu-se aquilo que foi significativo para o trabalho e pôde ajudar a descrever o processo e a dinâmica, assim como revelar a estrutura e o funcionamento.

As infâncias: em cada frase que segue há um recorte de um dos narradores. Uma relação de criança com a cachorra de estimação, que num acesso de raiva apedrejou e depois se arrependeu. O trabalho no bar aos nove anos, brincava escondido e o sonho de ser piloto ou jogador de futebol. Uma criança feliz e solta pescava, morava em uma casa e por isso brincava em contato com natureza. Uma grande parte da vida em um caminhão, pois o pai era caminhoneiro e o irmão era o único amigo. Uma infância solitária sem crianças da mesma idade, quando as coisas melhoraram o pai morreu e a família se separou. Aos quinze anos foi para um colégio interno, onde fez muitas amizades. Com doze anos já trabalhava e sentia o peso da responsabilidade. Na escola tinha bastante dificuldade de aprender, e um dia atirou uma pedra num colega, por isso se afastou da escola, não queria mais voltar. Quando voltou sabia tudo que não sabia antes, se tornou um excelente aluno. Brincava bastante, mas não tinha amigos, porque a família não deixava os amigos se aproximarem.

Conquistas e frustrações: novamente serão utilizados recortes de várias narrações para dar uma idéia de como a atividade se desenvolveu. Decepcionou-se muito com o casamento, foi frustrante não ter dado certo. O momento mais feliz que teve foi o nascimento do filho; tem uma forte ligação com ele, mas também se preocupa muito com ele, porque ele se parece com o pai (ex-marido), não toma rumo na vida. Aos dezessete anos sofreu com a morte do irmão de dois anos, mas isso causou mudanças importantes e quase todas para melhor dentro da família. Os pais sempre foram muito responsáveis, mas eram exagerados e se estressavam muito. Há muito tempo atrás ocorreu que a sua namorada engravidou, mas como depois eles se separaram, ela impedia que ele se aproximasse da filha. Foi preciso que ele apelasse para a justiça para o reconhecimento de paternidade, sendo que recentemente o juiz deu causa favorável para ele e em muito breve pai e filha irão se conhecer. O casamento, no início, apresentou momentos difíceis porque a esposa teve uma crise nervosa, mas depois nasceu a filha, o que foi uma grande alegria. O pai fumava muito e morreu por causa do cigarro, ainda hoje isso o deixa muito triste, porque o pai era jovem e poderia estar com ele até hoje. Sua família, no caso, os pais, moram em outra cidade e são muitos fechados, por isso relutou muito para levar a namorada para que eles viessem a conhecê-la. Durante a época em que estudava no segundo grau se tornou um especialista, um jogador de muita habilidade em bilhar, isso lhe conferia prestígio e respeito. Às vezes se envolve tanto com o trabalho que é como se estivesse em uma ratoeira. Foi uma longa estrada com muito trabalho, viagens e muito namoro, principalmente na época da faculdade.

O momento atual: sente que está na hora de aproveitar um pouco a vida. Terminou o namoro. Vive em dietas constantes, lutando contra a compulsão por doces. Já está casada a um bom tempo, vive no momento o desejo de ter filhos.

Sente que as pessoas de um modo geral estão cegas com relação a si mesmas e às vezes em relação à vida. Gosta de trabalhar com aquilo que ninguém entende, isso influenciou as escolhas profissionais. Vê-se escrevendo seu próprio caminho e se reescrevendo como um todo. Tem vontade de voltar a estudar e gostaria de fazer Psicologia. Atualmente resolveu pedir ajuda aos irmãos para construir a sua casa.

3º momento:

Quando todas essas descrições foram bem exploradas e esgotadas naquilo que tinham de importante para a atividade, para os objetivos e para o grupo, foi proposto o fechamento do encontro. O exercício realizado para isso foi, cada um dizer o que lhe surpreendeu naquilo que ele descobriu no outro e nele mesmo. Os relatos que melhor resumem esta parte foram; "é impressionante que, apesar de trabalharmos juntos alguns anos, a gente desconheça tanta coisa uns dos outros", "como é surpreendente o que se pode lembrar quando se tira um tempo para olhar para trás, parece que minha memória remoçou". A observadora lê o seu relatório de observação, sem nenhuma reação significativa do grupo.

Após, foi solicitado que para o próximo encontro eles deveriam averiguar, para depois relatarem ao grupo: "o que os outros sabem sobre o comportamento de vocês, o jeito de vocês se manifestarem e vocês não vêem, não sabem?"

Quarto encontro

O encontro do dia vinte e dois de julho de 2002 aconteceu na sala de encontros e havia oito participantes. Com exceção da observadora e do coordenador, todos os demais chegaram atrasados vinte minutos. Não obstante, a chave da sala de encontros não havia sido providenciada a tempo, o que colaborou com o atraso.

Objetivos:

Compreender e trabalhar com a janela de Johari. Reconhecer o estilo de funcionamento organizacional do grupo. Aprender a ler de modo primário o que acontece com cada um e com o grupo, enquanto interagem. Incrementar a inclusão. Descobrir sinais de controle.

1º momento:

O grupo assumiu a formação habitual em círculo e foi iniciado o jornal, de maneira livre. Apesar do número menor de participantes, se comparado ao último encontro, a duração do jornal foi maior do que os quarenta e cinco minutos, ou seja, o grupo já estava falando mais.

Novamente o clima era de receptividade, atenção e descontração, mas as fisionomias estavam só um pouco mais sisudas. Não havia sono nem cansaço aparentes, nem posturas corporais de retenção e controle. Somente duas pessoas lembraram da tarefa do encontro anterior, ou seja, pesquisar “o que os outros sabem sobre o seu jeito de se comportar e que você não sabe”. Mesmo assim a quantidade e a natureza das informações que os dois participantes trouxeram não foram significativas para as interações que o grupo vinha construindo desde o último encontro, influenciando pouco no jornal e nas outras atividades. As informações foram do tipo "todos me vêem como amigo", "praticamente tudo que disseram sobre meu jeito de ser, eu já sabia".

Os jornais passaram a falar, diferentemente dos primeiros encontros, de coisas mais profundas e sérias, de sentimentos, daquilo que estava movendo, comovendo ou consumindo cada pessoa. Essa mudança de conteúdo veio acompanhada de uma maior homogeneidade, já era visível uma abertura do mundo

intrapessoal e um acordo tácito, que o grupo combinava nas entrelinhas dos diálogos, sobre confiança e segurança requeridas para essa nova fase.

Apartaram-se algumas das descrições de diferentes pessoas, que estão compactadas nos recortes que seguem. Primeiro: na noite passada teve um pesadelo, onde lhe roubaram tudo que tinha. Organizou as bodas de ouro dos pais, e pela primeira vez os viu dançarem juntos, essa festa foi um maravilhoso reencontro de família. Segundo: tumulto durante o mês que passou, se mudou porque não suportava os vizinhos, e por causa da má qualidade dos serviços viu-se obrigado a trocar a transportadora inicialmente contratada; ainda esta ajeitando móveis e objetos na casa nova. Terceiro: a esposa engravidou, porém problemas de saúde causaram o aborto. Ele, ainda bastante abalado, diz que se preocupa com o desânimo e apatia dela. Ultimamente a vida profissional está sobrecarregada e conturbada, sobrepondo-se à da família e à pessoal, e por este motivo não está fazendo as coisas que gosta de fazer. Quarto: o mês foi só emoção; depois da luta na justiça pelo reconhecimento da paternidade, teve o primeiro encontro com a filha, levou-a para passear, tirou fotos. Levou-a também à casa dos pais, para que conhecessem a neta, e adorou não ser mais o centro das atenções na sua família. Antes, por ser o caçula, era tratado como criança, agora esse papel é dela. Ela fala muito, ninguém entende nada, mas ela não pára de falar, a sua família gostou muito de tudo isso, e ele se sente muito feliz. Quinto: é fim da última fase na faculdade, véspera de formatura, entrega de trabalho de conclusão de curso e as coisas, no seu dia-a-dia, estão um pouco torcidas; está com dificuldade de se organizar. Quando tudo terminar quer fazer uma parada para não enlouquecer. Sexto: as últimas semanas foram estressantes, no trabalho, por causa do acúmulo de coisas a resolver; na faculdade; por causa do fechamento do semestre. Viajou com a

namorada para Salvador; isso significou um investimento, falando em todos os sentidos. Sétimo: durante o mês sua mãe esteve lhe visitando, mas ficou por um breve tempo e logo voltou. Isso mudou um pouco a rotina dele e de sua mulher. Oitavo: depois de um longo tempo, tudo voltou ao clima de paz. Olhando para o que passou, ele se vê como uma pessoa forte e persistente, mas também frágil quando há uma sobrecarga emocional.

2º momento:

Esta atividade foi dividida em três partes, o estudo da janela de Johari, a construção da janela do grupo e a confecção da janela individual ou de cada participante. A primeira parte foi a exploração por meio de debates em subgrupos, de duas ou três pessoas, de um pequeno texto que trazia informações básicas sobre a janela de Johari e sobre o seu uso. Subseqüentemente a esse debate foi feita mais uma análise do assunto, com todo o grupo disposto em círculo, sua formação habitual.

No momento da apresentação da janela de Johari surgiu a necessidade de explicações informais e rápidas sobre o feedback, uma espécie de preliminar do que seria estudado em profundidade nos encontros subseqüentes. Todos compreenderam rapidamente os quatro quadrantes da janela: “eu aberto”, “eu secreto”, “eu cego”, “eu desconhecido”, assim como as áreas, ou conjunto de quadrantes que são conhecidos pelos outros e os que são conhecidos pelo eu. Houve dificuldade para entender que, falando de si mesmo e ouvindo o que os outros têm a dizer sobre eles, isto causaria o movimento das linhas, horizontal e vertical, que dividem a janela, aumentando e diminuindo os quadrantes, criando uma dinâmica que representaria as interações, a transparência e a autenticidade.

Foram fornecidos ao grupo barbantes e cordas diversas, papel *craft*, pincel atômico, fita adesiva, tesoura e estilete. A partir disto, foi solicitado-se que, com o uso daqueles materiais disponibilizados, todos trabalhassem juntos na construção da janela de Johari em tamanho grande, um tipo especial de representação que permitisse o deslocamento das linhas transversais dentro da moldura da janela, com o mandato de ser usado no momento seguinte. Tal ação tem o objetivo de exprimir como estão as percepções sobre si mesmo e sobre os outros. Até que ponto eles conseguem exprimir como o comportamento dos outros os está afetando e, também, qual é a disposição, perceptiva e emocional para conhecer como a sua conduta está afetando os outros.

O resultado foi uma representação em que a área do “eu aberto” ficou com cinquenta por cento da área total da janela, enquanto o “eu secreto” e o “eu cego” ficaram com vinte por cento respectivamente e o “eu desconhecido” com dez por cento.

O grupo consumiu trinta minutos neste trabalho, dos quais cinco para montagem dos barbantes e papéis que concretizaram a figura. O tempo restante foi consumido discutindo, configurando e reconfigurando os tamanhos dos quadrantes, tentando aproximar a representação das suas conclusões, mas sem um consenso.

Dos oitos participantes três sentaram-se ao chão e literalmente puseram as mãos no trabalho durante toda a atividade, enquanto outros três fizeram um movimento de se envolverem com o trabalho, mas afastaram-se sucessivamente. Destes últimos, dois lideraram alternadamente o grupo, dois tiveram participação apática e três pessoas convidaram insistentemente o coordenador para decidir, opinar e trabalhar na tarefa.

Um dos participantes que já tinha papel de líder, fora deste grupo, ou seja, no grupo maior, na empresa, mas que até o momento não tinha se firmado em papéis de poder e autoridade, passou a intermediar as comunicações de subgrupos e de outros líderes, de maneira incisiva e por longo tempo, traduzindo e ressignificando o que esses outros estavam querendo dizer sobre a tarefa, inclusive solicitando a opinião dos membros do grupo que estavam em silêncio. Este fato contou com a autorização silenciosa e praticamente a colaboração de todos.

É importante registrar algumas frases deste período: "como é que a gente participa?" "A gente decide em grupo ou sai fazendo?" "É melhor seguir o esquema de lá?" (apontando para a janela do texto lido ao início da atividade) "É possível escolher se a janela vai ser do grupo ou não?" "E aí, pessoal, a gente fala mais ou ouve mais?" "É claro que a gente fala mais!" "Será que o nosso eu secreto é tão pequeno assim?" "O eu cego teria que ser maior!" "O grupo está aberto, mas se sabe pouco do que os outros pensam".

Na terceira parte desta atividade foi distribuído papel em tamanho A4 e lápis, para que cada um criasse a sua perspectiva de janela, ou seja, uma janela de Johari que pudesse revelar o status de cada área; aberto, cego, secreto e desconhecido, dentro das dimensões do seu relacionamento interpessoal. As pessoas se dedicaram a isto durante quinze minutos, em silêncio, compenetradas e desta vez sem solicitarem a intervenção do coordenador. Terminados os desenhos, todos apresentaram suas janelas, explicando as razões pelas quais as construíram assim.

Janela cuja maior área foi o secreto: constatou-se somente uma, com a justificativa da timidez e do medo de que a sua sinceridade viesse a machucar os outros. Janelas cuja maior área foi o cego: apuraram-se duas; em uma delas o

motivo seria o pouco que a pessoa sabe sobre o que pensamos dela. A outra, porque a pessoa foi exigente demais na auto-análise, exagerando, por este motivo, o quadrante cego. Janelas cuja maior área foi o aberto: apareceram quatro, e em todos os casos eles acreditam que realmente se encontram nesta condição, pelos motivos de falarem abertamente o que querem e o que estão sentindo, em todas as oportunidades, e também ouvirem como os outros se sentem com o seu comportamento. Janelas cujas maiores áreas foram o desconhecido e o cego: uma só, justificada pela seguinte frase, "não mantenho segredos, mas tenho muita coisa na área desconhecida, porém não vejo meu cego grande assim". Nesse último caso, a pessoa deixou a linha horizontal mais ou menos ao meio da moldura e deslocou a vertical à esquerda para aumentar a área do desconhecido; com isso também configurou um quadrante cego grande.

3º momento:

A observadora devolveu suas anotações de tudo que o grupo havia vivido, inclusive evidenciando certa contradição entre um elevado número de janelas individuais com equilibrado desempenho de auto-exposição (falar de si) e acolhimento de feedback (ouvir os outros) e as dificuldades que o grupo teve na construção da janela do grupo.

O grupo se defendeu dizendo que neste tipo de avaliação eles ainda confundem ou misturam a percepção deste grupo com o grande grupo da empresa, onde todos trabalham. Desta forma foi proposto, para encerrar o encontro, um debate com o objetivo de comparar os papéis de cada um nos dois grupos.

A conclusão unânime foi a de que havia uma diferença grande dos papéis assumidos pelas mesmas pessoas nesses dois grupos. Extrovertidos lá e introvertidos aqui, fazedores aqui e estrategistas lá, porém com duas significativas

exceções. Uma delas era o caso de uma pessoa que nos dois grupos assumia papel de liderança, no grupo da empresa, papel formal e no grupo da pesquisa, informal; outro papel comum deste participante, nos dois grupos, era o de tradutor ou negociador entre as lideranças. O outro caso era uma pessoa que tinha muita influência e poder de convencimento e a exercia através da liderança informal, sendo que mantinha esses papéis nos dois grupos.

Quinto encontro

O quinto encontro aconteceu no dia doze de agosto de 2002, na sala de encontros, com dez participantes. O encontro seguiu normalmente dentro do horário previsto para a sua realização.

Objetivos:

Recombinar as posições adotadas por todos no funcionamento do grupo. Identificar e simplificar a maneira de se exporem e interagirem no grupo. Conhecer as regras de uso do feedback. Localizar e reconhecer indício de controle no desenrolar do encontro.

1º momento:

O grupo todo, de pé e distribuído pela sala, seguia o comando do coordenador de movimentar-se quando ouvia a música sugestivamente dançante, acionada no *compact disc*, e de parar quando a música parasse de tocar. No momento em que não havia música e todos estavam parados, era solicitado que retirassem de si mesmos um objeto de uso pessoal ou uma peça de roupa que segundo seu julgamento pudesse ser retirada. Isto se repetiu por nove vezes, sendo que em cada vez que a música era interrompida eles retiravam algo, uma coisa por vez, até que o grupo sinalizasse que não era possível retirar mais nada, ou, em

outras palavras, que esse era o ponto para evitar o constrangimento. Foram retirados chaves, adereços e acessórios, cintos, sapatos, meias, blusas, camisas, porém ninguém ficou de dorso nu ou de roupas íntimas.

Todos participaram com entusiasmo, sendo que alguns poucos faziam movimentos mais tímidos e desajeitados, enquanto a maioria mostrava facilidade ao dançar. Como o limite da quantidade de coisas que cada pessoa iria retirar era ela mesma quem dava, aconteceu que alguns retiraram peças em todas as nove oportunidades, enquanto outros pararam muito antes. Dois tiraram três peças, outras três pessoas tiraram cinco, ainda outras três tiraram sete, e as duas últimas tiraram nove peças de roupa e ou acessórios. Ao final, solicitou-se que eles se recompusessem, mas que escolhessem uma das coisas retiradas para deixá-la durante o mês seguinte sob a guarda de um dos componentes do grupo, escolhido pelo dono do objeto. Contudo, quem não se sentisse seguro para fazer isto, poderia declinar deste pedido, mas teria que avisar ao grupo da sua escolha de não participar. Duas pessoas resolveram não participar. Entre as demais, foram trocados para o empenho: duas chaves, um relógio, um par de meias, duas camisetas, um anel, um adereço de pescoço.

O grupo retornou à posição habitual dos encontros anteriores, todos sentados em círculo, para então se discutir a atividade vivida. O coordenador lançou as seguintes perguntas: Que relação cada um de vocês faz desta atividade com o funcionamento do grupo e com o seu funcionamento no grupo? Como você se sentiu?

Quando as perguntas foram lançadas o grupo ainda estava na euforia da experiência anterior, que foi encarada por eles com risos e bom humor. Eles rapidamente destacaram as seguintes correlações: "em muitas situações

carregamos uma grande quantidade de coisas de que não necessitamos", "nos livrarmos de nossas coisas é difícil e às vezes pode ser perigoso", "ainda bem que tinha pouco tempo para pensar se não eu não saberia o que tirar", "quando todos fazem isso juntos ao mesmo tempo é até gostoso, mas se eu tivesse que fazer isto sozinho com todo mundo me olhando, eu não conseguiria", "é impressionante a quantidade enorme de coisas que tiramos e que se acumularam nas cadeiras, isso me surpreendeu", "será que alguém aqui teria a coragem de tirar mais ainda?", "interessante, alguns de vocês, apesar de terem tirado sete, oito e até nove peças não ficaram com a aparência muito diferente da que tinham no início, porém outras ficaram muito diferentes", "nesse grupo alguns param logo no começo enquanto outros vão até o fim", "eu vejo diferente, acho que tem gente que usa muita roupa e bijuteria; se eu acompanhasse, acabaria ficando somente de cuecas" "ah, eu adorei isso que a gente fez", "eu não, sou tímido e envergonhado, só fiz isso porque conheço vocês", "esse exercício lembra as experiências que nós já passamos nos outros encontros, que para entendermos melhor a nós mesmos e aos outros é preciso se livrar de alguns preconceitos, de umas idéias pré-concebidas e estereotipadas".

A partir desta última afirmação, o grupo, com a participação de todos, alongou-se por quase trinta minutos falando do quanto é simples, importante, e até necessária a abertura e a auto-exposição, mas também como pode ser difícil e problemático, dependendo para isso das circunstâncias, do grupo, do assunto e das características particulares de cada um. Todos, de uma forma ou de outra, relataram seus limites, habilidades e motivações para agirem abertamente diante dos outros, e de também demonstrarem os sentimentos que têm consigo e com os outros.

2º momento:

Na segunda parte do encontro, iniciou-se mais um desafio. Num canto da sala, fez-se um amontoado de coisas com trinta sucatas grandes (telefone, raquete de tênis, calculadora, óculos, capacete etc). No outro lado, estendeu-se um pano colorido (uma espécie de tapete) com 1,60m por 3m. Na frente do pano distribuíram-se dez círculos de 0,70m, confeccionados com papel *craft* e alguns pequenos montes de jornal. Cada participante foi orientado a escolher um círculo de papel para sentar e, a partir deste instante, permanecer em absoluto silêncio. Quando todos estavam acomodados, todos foram convidados para, se quisessem, fechar os olhos. Se não o conseguissem, que permanecessem de olhos abertos mesmo. E deste ponto partiu-se para "uma viagem pela memória, buscando nas lembranças fatos importantes que contribuíram para estarmos onde estamos hoje". Isto durou de três a quatro minutos, com uma música adequada ao fundo, em volume baixo.

Quando todos terminaram, manteve-se ainda o silêncio e a orientação foi para que se levantassem de dois em dois, dirigindo-se para o monte de sucata, escolhessem uma que lhes chamasse a atenção, voltando novamente a sentar em seu círculo. Depois que todo o grupo apanhou seu objeto e já estava de volta aos seus lugares, insistindo ainda no silêncio, foi solicitado que cada um construísse, com jornal, um caminho do seu círculo até o pano colorido, mas com a condição de que todos os caminhos deveriam ser diferentes. Ao terminarem foi indicado que todos olhassem com atenção os diferentes caminhos. Só então, um por vez, deslocou-se do seu espaço até o pano, trazendo consigo o objeto escolhido. Nesse ponto, já sobre o tapete, a comunicação verbal foi liberada, e aos poucos foi-se costurando com eles uma leitura da atividade.

Rapidamente o grupo revelou que entendia tratarem-se, os círculos de papel pardo, do espaço de vida de cada um, espaço ou parte ainda desconhecida pelos demais. E o pano seria o atual espaço comum de convivência, conquistado naquele grupo. Os caminhos de jornal eram os diferentes caminhos que trouxeram cada um até o grupo.

Na outra etapa, sugeriu-se que o grupo trabalhasse em conjunto e que construísse uma escultura. Nesta construção todas as sucatas escolhidas por eles, na atividade anterior, teriam que participar, e que ela deveria ficar de pé pelo menos por um minuto. Imediatamente ao mandato, o grupo inteiro entregou-se à construção da escultura. Poucos minutos depois, três componentes, praticamente ao mesmo tempo, chamaram a atenção dos demais para a necessidade de parar para inventariar e planejar o que exatamente eles iriam fazer. Aqueles que já estavam mergulhados na montagem da escultura não atenderam ao apelo. Os primeiros, percebendo que não foram atendidos, uniram-se aos demais, tentado por ensaio e erro alcançarem o objetivo, de pôr de pé a escultura. Depois do quinto arranjo, terminaram a tarefa e chamaram o coordenador para que ele verificasse que a escultura ficaria de pé o tempo de um minuto. Na verdade, ela ficou de pé até ao final da atividade.

Nesta oportunidade relatou-se ao grupo as observações a respeito das escolhas feitas por eles para operarem a construção da escultura, sem terem inventariado materiais e nem habilidades, não terem discutido estratégias, não terem perguntado o tempo disponível para a execução, não terem perguntado se a escultura poderia ser horizontal ou se necessariamente teria que ser vertical.

Abriu-se um debate sobre estes e outros pontos do funcionamento do grupo, o que resultou nas seguintes considerações: habitualmente estas pessoas

trabalham em seus projetos com tempo reduzido, o que as induziu a pôr de lado a etapa de debate e avaliação preliminar; elas julgaram que o mandato “pôr de pé” subentendia a posição vertical e que esse era um grupo que desmontava e fazia de novo toda vez que entendesse que o aquilo que fora feito não estava bom.

O grupo e o observador aproximaram-se da escultura e avaliaram as posições ocupadas por cada um dentro do conjunto. A escultura poderia ser descrita assim: havia uma corda de sisal no chão como base de tudo. Sobre ela, uma cesta e, dentro desta, uma calculadora, um telefone, um secador de cabelo e um carrinho de brinquedo. Levantando-se, em pé, de dentro da cesta, uma raquete de brinquedo; pendurada nela, um chapéu, pedaços de argila e um enfeite de pacote de presente.

Observou-se objeto por objeto, fazendo uma analogia das posições ocupadas por estes, o que cada um representava e, pelas posições e papéis que efetivamente cada um exercia, procurou-se saber se havia coincidência entre a ficção da atividade didática realizada e a realidade vivida pelos participantes neste e noutros grupos. Perguntou-se a cada participante se o seu objeto havia sido colocado naquela posição por outra pessoa do grupo ou por ele mesmo. Com isso descobriu-se que os papéis, na sua grande maioria, se repetiam nos grupos dos quais eles faziam parte e que era comum eles se encontrarem numa posição indesejada, por terem sido colocados ali por outros, mesmo quando a estrutura organizacional permitia que eles escolhessem seus papéis, seus lugares.

3º momento:

Foi distribuída ao grupo uma transcrição com os parâmetros do feedback. Todos leram, analisaram e discutiram, primeiro aos pares, depois no grande grupo. Nesta atividade foram enfatizados pontos como: o feedback deverá ser trocado ou

realizado sobre fatos concretos, evitando-se o terreno da fantasia, da imaginação, e do "eu acho"; deverá privilegiar a contemporaneidade, ou seja, o aqui e agora, ser útil para quem dá e para quem recebe; no início, deverá ser feito usando-se a fórmula; "**eu me sinto...** (a pessoa que está dando o feedback diz qual é o sentimento), **quando você...** (diz o nome da pessoa que está recebendo), **faz...**" (diz qual é a atitude ou comportamento possível de ser identificado por todos no grupo, que causa o sentimento citado); quem recebe não fala nada, poderá, quando muito, agradecer, e ainda, ele deverá ser descritivo, específico, compatível, dirigido, solicitado, oportuno, esclarecido (MOSCOVICI, 1995).

Durante trinta minutos, dúvidas foram esclarecidas, acordos foram construídos e ânimos encorajados, objetivando criar uma base sólida e segura para os encontros futuros. Distribuiu-se um texto sobre as necessidades interpessoais ou fases de grupo, para que durante o mês seguinte eles pudessem familiarizar-se com o tema do próximo encontro.

A observadora fez seu relato. Ao final, o grupo rebateu alguns poucos pontos que evidenciavam resistências e estilo de organização para trabalhar em grupo. No encerramento das atividades foi solicitado ao grupo que criasse uma frase que condensasse o que ocorrera de importante no encontro. Em trinta segundos eles juntaram as mãos ao centro da roda, pronunciando "esculpindo o novo".

Sexto encontro

Do encontro do dia dezesseis de setembro de 2002 participaram nove pessoas, na sala de encontros. Por problemas de disponibilidade de tempo, manifestado com antecedência de duas semanas, em comum acordo, reduziu-se o tempo deste encontro para uma hora e trinta minutos.

Objetivos:

Sistematizar as características das fases do grupo. Entender em que fase o grupo está. Descobrir se o seu comportamento tem colaborado ou embaraçado o desempenho da atual fase do grupo.

1º momento:

Para o jornal, foram distribuídas em pequenos papéis, aleatoriamente, nove frases. Cada uma continha uma proposta de atitude. As frases eram: tome uma atitude perseverante; tome uma atitude impecável; tome uma atitude pragmática; tome uma atitude tranqüila; tome uma atitude racional; tome uma atitude receptiva; tome uma atitude decidida; tome uma atitude autêntica; tome uma atitude arrojada.

As pessoas foram convidadas a ler, refletir e depois todos faziam seu jornal, ou seja, contavam o que havia se passado com eles durante o mês em que estivemos distantes, mas considerando a atitude que apanhara da caixa.

As pessoas apresentavam um pouco mais de resistência na postura corporal do que nos últimos encontros. Era sutil essa mudança, denunciada, sobretudo, pela distância em que estavam sentados uns dos outros, maiores do que a habitual, e pela inquietude dos braços, mãos e pernas, porém o jornal foi intenso e significativo. Apareceram três reclamações sobre falta do jornal no encontro passado, porque eles estavam muito ansiosos para contar sobre a mulher, que melhorou de saúde, a preparação para a compra de uma nova casa ou apartamento, a troca de carro. Esses relatos foram das pessoas que tiraram as atitudes, arrojada, perseverante e decidida. Foram relatados dois conflitos cotidianos nas relações familiares, e que roubaram a tranqüilidade por um período. No momento, a situação já estava resolvida, mas o fato revelou que as duas pessoas, cada uma em seu respectivo conflito, tiveram uma reação muito diferente da que costumam ter.

Atravessaram com lucidez o processo e se sentiam mais capazes por isso: foram as que tiraram as atitudes impecável e receptiva. Muitos outros assuntos do cotidiano apareceram, viagens, festividades, reencontros de pessoas queridas que há muito tempo não se viam. Decisões do tipo: voltar a estudar, a conquista de um cliente importante, mudança de hábitos alimentares, a conquista de tempo para esporte e lazer.

2º momento:

Explicou-se ao grupo, em detalhes, sobre as necessidades interpessoais, que cada membro de um grupo somente irá se integrar depois do movimento em que certas necessidades são satisfeitas pelo grupo. Estas necessidades parecem ter caráter individual, porém somente podem ser satisfeitas em grupo e pelo grupo. E que a vida de um grupo tem três fases, determinadas por características próprias e pelo decorrer do tempo, que definem uma relação entre início e inclusão, meio e controle, fim e afeição. Na inclusão, as particularidades são desejo de dar e receber atenção, efetuar interações, sentir-se aceito, integrado. Nesse caso, as pessoas apresentam facetas da sua personalidade que são mais agradáveis. No controle, como já nos sentimos inclusos, mostramo-nos por inteiro, expomos o que nos agrada e o que não queremos. Iremos viver confrontos, tomar decisões, lidar com autoridade, influência e poder, discutir regras, objetivos e avaliar competências. Na afeição, imperam o contato estreito, próximo das pessoas, a reciprocidade amorosa e os confrontos abertos; quase ninguém tem medo de perder a amizade, porque sabe que existe o laço afetivo. As pessoas se conhecem muito bem e o grupo fica capaz para a realização de tarefas. A seguir foram tiradas dúvidas, analisadas e elaborados novos apontamentos sobre o assunto.

3º momento:

Com o grupo novamente em círculo, solicitou-se que olhassem os colegas, procurando, em silêncio e sem se delatarem a respeito de suas escolhas, qual pessoa naquele grupo era a mais parecida com eles mesmos, e qual era a mais diferente. Quando todos se decidiram nas escolhas, foi orientado para que primeiramente fossem ao encontro daquela pessoa que era muito diferente deles. Aconteceu que as mais rápidas escolheram e as mais indecisas foram escolhidas.

Os pares tiveram dez minutos para identificarem e confirmarem ou não as diferenças. Reconstituiu-se o círculo e foi solicitado que agora fossem ao encontro daquela pessoa que consideravam mais parecida com eles, e que também dialogassem com a pessoa escolhida por dez minutos. Enquanto dialogavam, uma faixa de papel pardo foi colada na parede, seu tamanho era de 1,80m de altura por 2m de largura.

Quando todos terminaram, solicitou-se que escolhessem, entre as duas pessoas com quem conversaram, optando por aquela que lhes pudesse proporcionar maior aprendizado ou proveito. Caso alguém fosse escolhido por mais de uma pessoa, que os três ou quatro negociassem, para definir quem ficaria com quem. Com as duplas formadas, distribuiu-se carvão vegetal para desenho artístico e giz de cera, e fixou-se um projetor de luz próximo do papel, de maneira que qualquer um que se aproximasse do papel teria sua sombra projetada sobre ele. Foi solicitado então que primeiro um e depois o outro projetasse a sua silhueta de corpo inteiro sobre o papel, para que o parceiro ou parceira contornasse a sombra com cuidado e esmero. Logo após, o dono da projeção deveria preencher o desenho com as cores que quisesse. Como o papel era (propositadamente) pequeno para todos,

os desenhos acabaram se sobrepondo uns aos outros, formando no todo, um novo desenho bastante sugestivo.

Contudo, o que ficou mais visível foram as posições ocupadas por cada pessoa dentro do aglomerado estampado no desenho. Quem estava perto de quem e quem estava distante. Quem estava no arranjo com posição ou postura de defesa, de ataque, de apoio, de fuga, escondido, encolhido, em evidência, apagada. Que partes de corpo estavam em evidência, as mãos que fazem, as cabeças que pensam, as pernas que apóiam e conduzem, o tronco com o coração e o estômago que sentem e se emocionam, a pélvis com órgãos sexuais que são fonte de energia, particularmente as criadoras, os ombros que carregam e suportam.

Analisaram-se pessoa por pessoa, posição por posição, aspectos particulares e de conjunto, considerando inclusive a influência de quem ajudou na projeção da sombra, trazendo sempre todos os pontos, questões e *insights*, por analogia, para interpretar o funcionamento do grupo, seus recursos, habilidades, estilos, fraquezas, cultura, sistema. Também, foram localizados os comportamentos individuais, mostrando as intrincadas relações que ligam cada ação, cada escolha aos resultados, mas, sobretudo, determinando a estrutura e o funcionamento, e também influenciando nos objetivos do grupo.

Sendo a recíproca verdadeira, tudo que acontece no grupo impacta o que Lewin (1970) chama de espaço vital, ou seja, a soma do intrapessoal, com a área perceptiva motora e o meio psicológico. Por isso representar, perceber e entender o que acontece no corpo é valioso recurso para ser explorado com o grupo. Primeiro o desenho como figura e o grupo como fundo, depois o grupo como figura e as sombras como fundo.

Neste exercício apareceram observações e descobertas que, no começo de forma acanhada e depois mais ostensivamente, se impuseram, com as seguintes narrações: “como estou escondido nesse desenho, se vocês não tivessem posicionado todos na minha frente eu teria aparecido mais”; “fiquei enorme dentro do conjunto”; “que belo grupo nós formamos, ficou bonito”; “alguns ficaram bem tortos para aparecerem, parece que está sendo muito difícil para eles”; “dependendo de como se olha, esse grupo muda completamente”; “é, e por causa da mistura e sobreposição ele também traz coisas novas que não existiam antes”; “o nosso grupo mudou muito desde o começo, essa foto não parece nada com o que nós éramos no início e provavelmente não parecerá com o que seremos logo adiante”.

Também surgiram frases a respeito dos papéis, regras e objetivo: “olhando para o nosso grupo desenhado, parece que ele busca alguma coisa lá dentro das pessoas, mas ao mesmo tempo estão todos olhando para o alto, para a luz”; “isso pode ser bom, a luz lembra conhecimento, mas nós não estamos olhando direito por onde estamos andando”; “não gostei do meu lugar, é que não tive como escolher, todos estavam na frente do papel ao mesmo tempo, a gente deveria ter combinado como iríamos fazer”; “as pessoas que mais aparecem no desenho são também as que mais falam e influenciam dentro do grupo”.

4º momento:

A observadora fez as devoluções e todos confirmaram as suas percepções. Encerrou-se a atividade solicitando que cada um expressasse numa frase como estava se saindo, e repetiram-se as mesmas impressões que dominaram o encontro.

Sétimo encontro

Este encontro ocorreu dia vinte e oito de outubro de 2002, também na sala de encontros, com a participação de dez pessoas, mantida a normalidade de horário.

Objetivos:

Exercitar a reformulação empática. Experimentar os seus limites e os limites do grupo. Avaliar os recursos da comunicação disponíveis no grupo. Abordar o conflito.

1º momento:

O jornal trouxe expectativas sobre os próximos passos ou lances que o grupo iria experimentar. Um certo medo ou excitação que foi abertamente confessado. A disposição, a vontade de participar e as demonstrações de abertura tornaram-se freqüentes, o que deu um novo clima, novas idéias a respeito do que é desejável que o grupo faça.

Pela primeira vez, o grupo falou abertamente de objetivos: por que o grupo estava se reunindo, se era para dar e receber feedback, seria interessante que se começasse logo. Afirmações que expressavam uma unanimidade: “se todos querem eu também quero; vamos falar uns com os outros com franqueza”. Este foi um jornal que, como os outros, trouxe as notícias do cotidiano, família, trabalho, problemas, sonhos, questões do relacionamento com outras pessoas fora do grupo. Não se comentarão esses aspectos em detalhes, porque as tensões intrapessoais tinham diminuído, permitindo o surgimento da necessidade de interações mais autênticas, com uma valência positiva, ou energia suficiente para que essa questão assumisse a prioridade. Logo, todo o grupo estava sendo movido por essa força

presente em todas as interações, estava na malha de relações, estava pulsando em todo o grupo.

2º momento:

Dividiu-se o grupo em três grupos menores, grupo “a”, grupo “b” e grupo “c”, que ficaram separados em ambientes diferentes. Foi solicitado ao grupo “a” que criasse uma história com as seguintes características: pequena, com enredo simples, com poucos personagens, com começo, meio e fim bem definidos. Quando a história estivesse pronta eles deveriam escolher alguém do grupo para contá-la fielmente. Eles criaram a seguinte história: “Pedro e Lúcia ligaram para o tele-pizza, e pediram uma pizza grande, metade quatro queijos, metade calabresa. O entregador demorou muito; quando chegou, tinha esquecido o refrigerante e não tinha o troco para o pagamento. Eles não gostaram, mas como a pizza estava boa, no final tudo ficou bem”.

No grupo “b”, a pessoa escolhida pelo grupo “a” deveria contar exatamente a mesma história. Assim que o grupo “b” confirmou que havia entendido perfeitamente a história, solicitou-se que o componente do grupo “a” voltasse para o seu grupo. O grupo “b” recebeu orientação para que realizasse pequenas mudanças no seu enredo, alterando personagens ou parte da história, mas que essas modificações não a descaracterizassem completamente, ou seja, que a história ainda pudesse ser reconhecida. Assim que eles terminassem a tarefa, deveriam escolher um componente do grupo para ir contar esta história ao outro grupo. A nova história ficou assim: “A sogra de Lucia e mãe de Pedro veio fazer-lhes uma visita sem avisar. Para amenizar a surpresa, ela ligou para o tele-pizza e pediu uma pizza grande, sabor portuguesa. O entregador demorou muito; quando chegou, tinha esquecido o refrigerante e não tinha o troco para o pagamento. Eles não gostaram,

mas como a pizza estava boa e a sogra não demorou para ir embora, no final tudo ficou bem”.

A pessoa escolhida pelo grupo “b” foi conduzida até o grupo “c”, onde ela contou fielmente a história. Em seguida, solicitou-se que ela voltasse ao seu grupo e que o mesmo grupo realizasse pequenas mudanças na história, no seu enredo, alterando personagens ou parte da história, mas que essas modificações não a descaracterizassem completamente, para que ela ainda pudesse ser reconhecida. Por fim, a história ficou assim: “A sogra de Lucia e mãe de Pedro veio fazer-lhes uma visita sem avisar. Para amenizar a surpresa, ela ligou para o tele-pizza e pediu uma pizza grande, sabor portuguesa. O Pedro, gostava do sabor portuguesa mas estava de regime e a Lucia não comia cebola. Eles não comeram pizza e a sogra não demorou para ir embora. No final tudo acabou em conflito”.

Terminada essa etapa, os grupos ainda estavam em salas separadas. Outra atividade foi a distribuição de vendas de tecido escuro e confortável ao grupo “a” e lhes foi solicitado que vendassem os olhos e amarrassem a mão direita junto à coxa, com objetivo de inutilizá-la. Para o grupo “b” também distribuíram-se vendas, que deveriam inutilizar a mão direita e tapar a boca. E para o último grupo, as vendas foram usadas para fechar olhos e bocas. Quando todos estavam com seus limites foram todos reunidos na sala de encontros e estabeleceu-se o seguinte mandato: agora não existem mais três grupos, vocês são um único grupo, com a tarefa/desafio de descobrir as diferenças das histórias. Para isso vocês terão o tempo que precisarem, mas respeitem os limites que todos têm e quando desvendarem as diferenças as escrevam ou desenhem neste papel grande que está aqui no chão e nos avisem.

No primeiro instante o grupo se alternou entre a apatia e o desespero, logo depois todos começaram a se tatear para saber de quem se tratava. Com isso, também descobriram que os limites eram diferentes de um subgrupo para outro. Após esse reconhecimento, todos começaram a agir de forma desorganizada, tentando cada um por si resolver o problema, até que novamente esmoreceram, quase a ponto da imobilidade.

Nesse momento surgiram quatro lideranças, que atuaram subseqüentemente. Duas delas estavam privadas da fala, com vendas na boca, mas, usando de sinais e códigos através do tato, descobriram que, da primeira para a segunda história, as diferenças eram o aparecimento da sogra e o sabor da pizza. Outras duas lideranças, que estavam privadas tanto da fala como da visão, apanharam a mão de um dos líderes que já tinham desvendado as diferenças da primeira para a segunda história, e alternadamente escreviam sobre o papel. Desta forma, este primeiro líder descobriu três diferenças entre a segunda e a terceira história: Pedro e Lucia não comeram a pizza, o entregador não existia mais, o casal brigava ao final da história. Eles escreveram todas essas diferenças no papel, no chão, mobilizaram o grupo e avisaram ao coordenador o fim da tarefa. Todo esse trabalho levou quarenta minutos. Eles só não conseguiram identificar os motivos que levaram Pedro e Lucia a não comerem - o regime e o asco por cebola.

Ao final, foi solicitado que “congelassem” na posição em que se encontravam e tirassem as vendas. Com isso eles puderam ver que, apesar de terem-se esforçado para mobilizar e reunir o grupo em torno da tarefa, as pessoas se encontravam espalhadas, dispersas, e era evidente, pelos vestígios e relatos, que os esforços haviam sido desordenados e dispersos. Reuniu-se novamente o grupo num círculo e solicitou-se que as três histórias fossem contadas na íntegra e, depois,

que eles relatassem como se sentiram com os limites impostos, e quais foram as estratégias e ações que utilizaram para resolver a tarefa.

Os primeiros relatos falavam do desconforto de ficar sem ver e sem falar e de mãos amarradas, mas logo perceberam que essa situação poderia ser transposta para dinâmica de funcionamento do grupo e deles próprios funcionando no grupo. Mesmo sem vendas nos olhos eles se encontravam cegos para muitos pontos, aspectos e processos, tanto deles como do grupo. Três componentes que estavam de olhos vendados, mas de boca destapada, não falaram ou falaram muito pouco e também agiram pouco. Isto provou que a imobilização de um recurso como a visão, em alguns componentes, causava a obstrução das outras percepções e recursos, assim como os que, com a mão direita imobilizada, desprezaram as possibilidades da mão esquerda, não que a mão esquerda não pudesse ser útil, simplesmente ela não foi usada. Aqui também, por analogia, o grupo descobriu que em certas circunstâncias “por não ser possível fazer-se o ótimo, deixa-se de se fazer o bom”.

Entrementes, também houve conquistas: a descoberta de alternativas de comunicação, por exemplo, escrever-se com a mão do outro ou a duas mãos; a convenção de novos códigos úteis ao entendimento; o grupo ter recorrido ao tato para reconhecer os limites uns dos outros, o que lhes dava duplo mérito; terem vencido os preconceitos do toque físico, rompendo a distância física pessoal e migrando para distância da intimidade e terem feito esse importante reconhecimento logo no início da atividade.

Entre os relatos surgiram as reclamações, que em três ciclos de muita agitação, uns machucaram os outros com cotoveladas, esbarrões, e coisas do gênero. Quando isto foi explorado em detalhe, eles descobriram que estes ciclos aconteceram exatamente quando, por pressão de alguns membros, buscou-se o

resultado a qualquer preço. Isto exposto conduziu ao *insight* grupal de que a maneira mais adequada para aquele grupo atingir os objetivos era uma atenção equilibrada entre os resultados e as pessoas, no caso, os limites das pessoas. Que essa era também boa fórmula para administrar outros conflitos gerados e incubados no grupo.

3º momento:

Explicou-se que a reformulação consistia em dizer, de novo, de maneira mais objetiva, o que foi dito, devendo-se levar em conta na mensagem do outro, o que foi mencionado explicitamente, o que estava subentendido e o que foi expresso de maneira não-verbal.

Para treinar a reformulação empática, aproveitaram-se algumas declarações a respeito do quanto eles se atropelaram (literalmente) enquanto não se enxergavam. Uma afirmação foi: “mas vocês sabem que quando uma coisa é importante eu passo por cima de tudo, mas eu consigo alcançar”. Esta afirmação causou indignação visível em três pessoas. Foi então solicitado a uma destas pessoas que tentasse a reformulação. Ela então se levantou, dirigiu-se à pessoa que pronunciara a frase e reformulou assim: “quando você disse que se o objetivo é importante você passa por cima de tudo, você quis dizer que também passaria por cima de mim?”. Imediatamente a outra pessoa respondeu; “não foi isso que eu quis dizer, me desculpe, eu só queria contribuir com todos para o melhor resultado, é acho que às vezes me dirijo muito rápido e com muita energia em direção àquilo que quero e me esqueço que isso é desagradável para os outros”.

Uma outra frase do sexto encontro foi resgatada para ser trabalhada através da reformulação: “acho que perde muito tempo com bobagens”. Ela foi reformulada assim; “quando você disse que perdíamos tempo com bobagens você

quis dizer que esse nosso esforço em sermos verdadeiros, francos não tem valor?”. A resposta; “não é isso, só acho que poderíamos ser mais diretos e irmos logo ao ponto”. Nova reformulação foi feita a partir desta frase, por outro componente; “ao dizer que deveríamos ir direto ao ponto, você quer dizer que não precisamos explicar ou justificar do que estamos falando, que é só nos dirigirmos objetivamente à pessoa que ela vai entender?”. A resposta: “sim, caso ela ou o grupo não entendam eles irão perguntar”.

Muitas outras reformulações foram feitas com assuntos deste e dos dois últimos encontros. Algumas vezes a reformulação tomou mais o formato de feedback. Nestes casos voltou-se a explicar as características da reformulação, para que, se possível, aquilo fosse dito como reformulação, mas, caso não fosse possível, incentivava-se o feedback, cuidando para que ele apresentasse características que lhe confeririam a qualidade de feedback.

Encerraram-se as atividades solicitando uma avaliação sucinta do encontro. Dita avaliação pode ser resumida numa das frases usadas por eles: “foi desafiador, mas muito produtivo”. Após, foi recomendado que todos relessem o material sobre feedback, que já estava com eles, pois no próximo encontro seriam feitos exercícios de feedback.

Oitavo encontro

Este significativo encontro ocorreu dia treze de dezembro de 2002, com a presença de nove pessoas. O local foi alterado e o encontro aconteceu ao ar livre, numa manhã ensolarada, junto a flores e árvores do jardim que foi gentilmente cedido pela Sociedade Recreativa Cremer.

Objetivos:

Formular, dar e receber feedback. Usar a reformulação empática.
Entender as relações entre janela de Johari, feedback e reformulação empática.

1º momento:

Dos dez jornais, oito deles tiveram como tema central reuniões e grandes festas de família, com pais, avós e irmãos. Na mesma proporção, apareceram os cuidados com a velhice e com a saúde de outras pessoas. Em um jornal foi relatado o problema de coluna de um participante do grupo. Em outro a experiência de mudança dentro da organização da empresa, com alteração de cargo e localização física nas instalações. Os relatos estiveram todos muito parecidos, sobre reencontros de pessoas que conviveram durante trinta anos e tinham fortes laços afetivos e uma atenção diferenciada às pessoas idosas que fazem parte do círculo de convivência dos integrantes do grupo. Sobre tal assunto, uma das narrações assim se referiu: “eu moro faz muito tempo com um casal de idosos, e já os considero como meus avós, até minha família já veio visitá-los. Recentemente o avô sofreu um derrame, e depois disso ele não é mais o mesmo. Precisa de ajuda para tudo, inclusive comer. Quando eu chego em casa, à noite, vou lá ver como eles estão e fico conversando, acho que estou ajudando. Quando chegar minha vez, um dia, na minha velhice, alguém também me ajudará, é o reconhecimento da minha razão e o consentimento do meu coração que me leva a fazer isso”.

2º momento:

Explicou-se novamente sobre o que é o feedback, sua finalidade e a fórmula que seria utilizada. Assim também foi feito com a reformulação empática. Distribuíram-se alguns bombons e algumas balas de sabor azedo para cada um dos participantes, explicando-se que ambos seriam um recurso para facilitar a atividade

de dar e receber feedback. Toda vez que alguém fosse dar um feedback negativo ou de correção, ele se levantaria do seu lugar dirigindo-se para a pessoa que ele mesmo escolheu, daria a bala e naquela posição de proximidade física, olhando para o outro e pronunciando seu nome, ele lhe daria o feedback. Com o feedback positivo ou de manutenção o procedimento seria o mesmo, porém, no lugar da balinha, seria usado o bombom.

Neste encontro evidenciou-se algo que já vinha despontando em encontros anteriores: uma migração dos assuntos do foco das relações, da discussão das regras e objetivos, enfim da dinâmica do grupo, daquilo que estava acontecendo na vida deste grupo, para aquilo que estava acontecendo nas relações destas pessoas dentro do funcionamento organizacional da empresa.

Dos quarenta e quatro feedback realizados, quarenta diziam respeito às relações que eram transadas dentro da empresa, onde os papéis eram formais e bem definidos e a agenda da empresarial era o que definia as regras, os objetivos, as avaliações de competências, o processo decisório, a coesão, a dependência, a influência, a autoridade e o poder.

Nos feedbacks de número décimo sétimo, décimo nono, vigésimo quinto, vigésimo sexto, trigésimo terceiro e trigésimo sexto, foram usadas reformulações empáticas com rigor e adequação. Os assuntos desses feedbacks eram: relação com autoridade e avaliação de competência, limites, motivação, acordos e regras.

Na atividade do feedback, o medo teve atenção e tratamento diferenciados, produzindo *insights* como os que seguem: “o que a gente sente afeta os outros”, “se você não fala nós vamos tratar disso na fantasia”, “você recebeu o feedback que ela se sente incomodada quando percebe as tuas expressões de medo, você confirmou a veracidade disto, as duas e todo o grupo ficaram sabendo

do que se trata, isso faz muita diferença”. “Agora entendi porque o feedback não deve ter explicação e nem justificativa, porque isso impede a clareza. Se eu me justifico, você também pode fazer isso e ai terá a réplica e a tréplica e isto não termina nunca. Mas se houver somente o feedback, quem o recebeu tem a chance de procurar nela mesmo o ponto, a reformulação, única coisa que pode ajudar a clarear”. “Não podemos fazer do feedback uma maneira de influenciar e pressionar o outro, nesse caso ele perde o sentido e ninguém mais vai acreditar nele, as mudanças ficam por conta de quem recebe”.

No universo dos quarenta e quatro feedbacks foram registrados alguns mais expressivos: “eu me sinto impotente quando você vem reclamar comigo aquilo que você deveria dizer para o outro”. “Eu me sinto muito preocupada contigo, quando te vejo muito confuso nas tuas coisas, e quando você não consegue se organizar”. “Eu me sinto preocupada quando você demonstra estar desesperada e não pede socorro”. “Eu me sinto incomodada quando te vejo com expressão de medo”. “Eu me sinto frustrado quando a tua forma de fazer as coisas atropela e desorganiza todo um processo”. “Eu me sinto triste e chateada quando teu tom de voz me agride”. “Eu me sinto indignado quando você fica muito teimoso a respeito de um ponto”. “Eu me sinto muito feliz quando você deixa coisas importantes e vitais da empresa sob minha responsabilidade”. “Eu me sinto muito fortalecido quando te vejo com coragem de falar onde eu falhei”. “Eu me sinto chateado quando você pede algo para mim e logo depois, quando eu já estou fazendo você pede a mesma coisa para outra pessoa”. “Eu me sinto segura quando você demonstra que acredita em mim”. “Eu me sinto feliz quando te vejo cada vez mais aberto e acessível”. “Eu me sinto insegura quando vocês dois não se entendem”. “Eu me sinto irritada quando preciso falar com você e você não me dá atenção”.

Ao final do encontro um dos participantes contou que, em visita a um cliente, também da área de criação de softwares, ficou sabendo que em dada oportunidade a equipe dele esbarrou em um problema que consumiu dois dias, sendo que, se não fosse resolvido no dia seguinte, a indústria do cliente final iria parar as atividades. Na madrugada, quando todos já se entregavam ao desespero, um dos técnicos juntou a equipe e sugeriu que eles esquecessem a suposta causa que não aparecia e encontrassem um contorno para uma solução. Em quarenta minutos eles criaram o contorno, ou atalho. Somente seis meses depois a verdadeira causa do problema foi encontrada, e durante esse tempo o contorno foi a solução. Este fato foi aproveitado para encerrar o encontro.

Nono encontro

O penúltimo encontro, com sete participantes, ocorreu dia seis de janeiro de 2003, na sala de encontros, no horário convencional.

Objetivos:

Criar, organizar e funcionar em torno de uma atividade organizada. Avaliar e usar o feedback.

1º momento:

Este encontro contou com um numero menor de participantes por causa das férias. O jornal realizado neste evento foi rápido e tranquilo. Os temas versaram sobre: casamento marcado para o mês seguinte; entrega do trabalho de conclusão de curso na faculdade; festas e encontros de família; doenças; balanço do ano que acabou e planejamento do que está iniciando.

Pela descontração, postura corporal, assuntos do jornal e número de participantes, observou-se que o grupo estava iniciando novo ciclo de inclusão. Isto

fazia sentido porque no último encontro eram visíveis o fim de uma fase ou ciclo, com todos aqueles fechamentos proporcionados pelos feedbacks.

2º momento:

Distribuíram-se ao grupo brinquedos e jogos, como dominó, jogo das varetas, cartas, diversos jogos de montar. A proposta era para que o grupo definisse quem ocuparia os papéis na divisão hierárquica da atividade. Haveria diretor, líder, controlador e duas equipes operacionais. Deveriam, ainda, definir critérios para o funcionamento do jogo, o tempo, o número de pessoas por equipe, que recursos utilizar.

O diretor, o líder e a controladora tiveram muita dificuldade e consumiram muito tempo para definir os critérios para o funcionamento da atividade. Enquanto isso, os componentes que haviam ficado com os papéis operacionais iniciaram as atividades, mas antes comunicaram aos superiores que fariam isto. A rigor, a atividade já estava se desenrolando enquanto as chefias planejavam o que deveria ser feito, sob a reclamação da controladora e do líder que também queriam envolver-se com a atividade, abandonado seu posto. Faltou-lhes o inventário dos recursos e habilidades, assim como o planejamento afastou-se do concreto e realizável. Quando, depois de muito tempo, os superiores decidiram o que deveria ser feito, isto não ficou claro para os operacionais. Por erro de direção, os operacionais pararam a atividade onde que já haviam alcançado um expressivo sucesso, para tentar realizar as ordens superiores, o que ocasionou o caos e queda de produtividade por significativo tempo. Todos ficaram desconcertados com isso. Ao término do tempo estipulado pelos superiores não foi possível apresentarem nenhum resultado satisfatório.

As frases deste período, por parte dos superiores foram: “o líder pode jogar?”; “isso não vai funcionar, nos estamos com os papéis invertidos”; “o que a gente vai fazer?”; “os chefes estão trabalhando”. E as frases dos operacionais foram: “você vão vendo o que a gente deve fazer; enquanto isso a gente brinca de varetas”; “nós vamos sair daqui deste lugar e montar nossa brincadeira lá naquele outro lugar”; “a gente vai matando o tempo enquanto eles decidem”.

Quando se avaliou o desempenho do grupo como um todo, os participantes logo perceberam que menosprezaram três pontos importantes: o tipo de recurso oferecido tinha características que naturalmente convidavam ao lúdico, indicavam para um fazer brincando; o clima grupal era de descontração, muitos estavam de férias, havia indicadores de que o grupo reiniciava a fase de inclusão; o mandato do coordenador não os obrigava a direcionarem-se para atividades formais, complexamente estruturadas e burocratizadas. Ao trocarem feedbacks, descobriram que foram conduzidos a esse jeito de funcionar por vício mental, por hábito da cultura organizacional.

Alguns relatos dos feedbacks foram: “Eu me sinto preocupada quando você, que é líder, fica o tempo todo de costas para o grupo que espera por suas ordens”. “Eu me sinto indignado quando você, para não afrontar a autoridade do diretor, não atende ao chamado para fazermos juntos”. “Eu me sinto prestigiado quando você respeita minha autoridade e o meu papel (diretor)”. “Eu me sinto preocupado em ver que, se tua autoridade foi respeitada, isso custou os resultados daquilo que estávamos fazendo”. “Eu me sinto desesperada quando vejo o tempo passar e eu e você não nos entendemos”. “Eu me sinto incomodado quando vejo que você entende o que está acontecendo, mas não consegue falar”. “Eu me sinto

desprestigiada quando, apesar do esforço de vocês, todos estavam distantes e não nos procuraram”.

Encerrou-se o encontro solicitando aos participantes que dissessem numa palavra como estavam saindo. As palavras foram: “pensativo”, “confuso”, “otimista”, “tranquilo”, “desafiado”, “comprometido”, “surpreso”.

Décimo encontro

Este último encontro ocorreu no dia quatorze de abril de 2003, na sala de encontros, com oito participantes. Ocorreu no horário normal, porém como foi o encontro de despedida e de avaliação, não teve a mesma consistência e ritmo dos outros.

Objetivos:

Fechar as questões ainda em aberto para encerrar definitivamente os encontros. Construir um auto-retrato. Avaliar os últimos encontros.

1º momento:

Distribuíram-se papel tamanho A4 e lápis apropriado para desenho aos participantes, solicitando-se que desenhassem o auto-retrato em gravura, representado por busto e feições de rosto. Quando todos tinham terminado os seus desenhos, um de cada vez apresentou a sua gravura e falou a respeito dele para todo grupo. Ocorreram dois fatos: ao mesmo tempo em que eles falavam do seu retrato, passaram a fazer o jornal, relatando acontecimentos e *insights* importantes que estavam, por proximidade, ligados à avaliação que estavam fazendo de si mesmos.

O encontro desenrolou-se em clima descontraído, mas com a introspecção esperada de uma atividade de auto-retrato. Eles se entregaram ao

papel e lápis com a intimidade de quem conhece a arte da gravura. A postura corporal demonstrava prazer e entrega ao que estava sendo feito e um certo desligamento perceptivo do mundo ao redor. Certo modo, também se tratava da fuga da despedida, que seria dolorida para a maioria.

Muito mais do que no último encontro, o feedback e o seu exercício foram o centro de diversas interações, com inúmeros convites para um aprofundamento e continuidade nas práticas de feedback, auto-revelação, comunicação aberta e autenticidade.

Novamente são transpostos relatos da atividade para contribuir com a veracidade dos registros realizados, a saber: “para me desenhar, primeiro vou fazer o chão, a base”, “tentei fazer um retrato que me refletisse, uma cara boa, pensando na casa nova, pois me casei recentemente. Coloquei a cidade como pano de fundo e também a perspectiva de um livro”, “o que eu quis expressar foi essa fase que estou passando de me voltar para mim mesmo, meu casamento tem me ajudado nisto, estou mais sério e pensativo”, “me coloquei sozinho para ficar mais sereno; no momento, tanto o mundo pessoal quanto profissional tem ajudado a construir essa serenidade. Estou começando a aceitar o tempo de maturação das coisas”, “meus braços estão abertos porque continuo querendo abraçar o mundo. Meu filho disse que faz um mês que eu não passo uma calça dele, estou começando a pensar em mim, meu filho está saindo de casa aos poucos. Nas férias reencontrei o meu primeiro namorado”, “o meu está pequeno porque sou pequena, do meu lado é meu filho que tem cinco anos. Não é bem um auto-retrato porque não uso vestido. O balãozinho em cima da cabeça é porque penso muito. Meu filho está muito independente, isso me deixou muito orgulhosa”, “me desenhei na sacada do apartamento, porque ele foi a minha grande conquista. Tenho ido ver minha filha,

mas a adaptação é difícil, as vezes ela me rejeita, mas estou otimista”, “estou vivendo um momento de mais comprometimento profissional e planejando outras coisas, por isso me desenhei mais social, a praia e a churrasqueira é porque depois que terminar a faculdade quero descansar”.

2º momento:

Após o auto-retrato, todos escreveram o nome num pequeno papel e o colocaram numa caixa. Depois os nomes foram sorteados, tomando-se o cuidado para que ninguém pegasse o seu próprio nome. Então foi solicitado que se imitassem os trejeitos que caracterizavam a pessoa cujo nome tinha sido retirado da caixa. A perfeição da imitação e a rapidez com que o grupo identificava quem estava sendo imitado foi um ponto a se destacar. Esta atividade deixou clara a profundidade com que eles passaram a se conhecer, e a facilidade de funcionamento a partir das identificações que eles fazem deles mesmos e dos outros. Vale dizer que será declinado o relato das imitações, pois foram feitas com tão avançado grau de perfeição que seria fácil identificar e também expor as pessoas. Ainda, em razão do contrato acordado com o grupo, isto é vetado.

3º momento:

Para este final de avaliação havia sido planejada a utilização da janela de observação que seria preenchida e discutida por eles. Mas, demonstrando autonomia, clareza dos seus objetivos, coesão e habilidade em argumentar e negociar, o grupo resistiu e negociou a troca desta atividade por um momento de despedida com depoimentos de agradecimento, de afeto e companheirismo, enaltecendo a importância e dedicação de cada um e o esforço de todos.

Episódios importantes foram rememorados, passando as fases de vida do grupo e os papéis decisivos ocupados por cada um, com seus méritos e reveses.

Falou-se acerca das oportunidades perdidas e de investimentos futuros pessoais, profissionais e grupais.

4.1 Resultados das Janelas de Observação

A janela de observação, adaptada da janela de Johari pelo pesquisador, foi um dos recursos de registro formalmente estruturado, utilizado para a coleta dos dados obtidos nos encontros.

A seguir são apresentados os resultados obtidos e registrados em cada um dos encontros realizados. Em cada janela de observação, denominada de Quadro para efeito de identificação nesta pesquisa, foram considerados os comportamentos dos grupos, relativamente aos quadrantes “eu aberto”, “eu cego”, “eu secreto” e “eu desconhecido”. Além da pontuação registrada em cada um dos comportamentos observados, apresenta-se também uma análise-resumo.

Quadro 1: Resultados do primeiro encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	20	Demonstrar dificuldade em ouvir	0
Falar claramente	12	Reagir ao que foi dito	3
Ser participativo	8	Usar palavras e gestos defensivos	5
Confiar em si mesmo	3	Impor seu ponto de vista	0
Confiar nos outros	8	Esforçar-se para agradar a todos	10
Reconhecer a contribuição dos outros	0	Dominar a conversação	0
Assumir as suas posições	2	Desculpar-se muito	0
Assumir os seus sentimentos	5	Ironizar e ridicularizar em excesso	0
Dar e receber afeto espontaneamente	0	Demonstrar-se excessivamente	0
Dispor-se a iniciar	2	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	0
Contribuir fazendo coisas	3		18
Demonstrar paciência	0		
Demonstrar flexibilidade	2		
	65		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	2	Dominar inconscientemente conversação	0
Falar pouco	2	Sentir sonolência	1
Resistir emocional e fisicamente	5	Mostrar desinteresse sem causa aparente	2
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	2	Distrair-se excessivamente	0
Não revelar sentimentos	5	Demonstrar não saber o que está fazendo	6
Demonstrar medo explícito	0	Ter “Insights” sobre si mesmo	1
Criar alienação de resistência	0		10
Aconselhar em excesso	8		
Perguntar exageradamente	3		
Falar evasivamente	1		
Falar demais	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	20		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

A janela de observação indica sessenta e cinco comportamentos no quadrante “eu aberto”. O grupo não foi surpreendido, pois sabia qual seria o tema deste primeiro encontro desde as reuniões preliminares com os interessados em participar da pesquisa, quando foi explicado sobre o perfil da investigação.

Quadro 2: Resultados do segundo encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	2	Demonstrar dificuldade em ouvir	0
Falar claramente	3	Reagir ao que foi dito	3
Ser participativo	4	Usar palavras e gestos defensivos	11
Confiar em si mesmo	4	Impor seu ponto de vista	0
Confiar nos outros	2	Esforçar-se para agradar a todos	6
Reconhecer a contribuição dos outros	0	Dominar a conversação	0
Assumir as suas posições	2	Desculpar-se muito	2
Assumir os seus sentimentos	3	Ironizar e ridicularizar em excesso	0
Dar e receber afeto espontaneamente	1	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	0
Dispor-se a iniciar	0		22
Contribuir fazendo coisas	0		
Demonstrar paciência	0		
Demonstrar flexibilidade	0		
	21		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	7	Dominar inconscientemente conversação	1
Falar pouco	6	Sentir sonolência	4
Resistir emocional e fisicamente	12	Mostrar desinteresse sem causa aparente	3
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	10	Distrair-se excessivamente	0
Não revelar sentimentos	18	Demonstrar não saber o que está fazendo	0
Demonstrar medo explícito	5	Ter “Insights” sobre si mesmo	13
Criar alienação de resistência	0		21
Aconselhar em excesso	0		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	2		
Falar demais	1		
Demonstrar-se excessivamente cansado	2		
	63		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

No segundo encontro a janela registra um número três vezes maior de comportamentos no quadrante “eu secreto” em relação aos demais. Isto indica que as pessoas se esforçam para conhecer as outras e, também, serem conhecidas; isto movidas pela necessidade de inclusão.

Quadro 3: Resultados do terceiro encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	8	Demonstrar dificuldade em ouvir	1
Falar claramente	10	Reagir ao que foi dito	5
Ser participativo	5	Usar palavras e gestos defensivos	3
Confiar em si mesmo	5	Impor seu ponto de vista	0
Confiar nos outros	8	Esforçar-se para agradar a todos	5
Reconhecer a contribuição dos outros	3	Dominar a conversação	3
Assumir as suas posições	3	Desculpar-se muito	1
Assumir os seus sentimentos	8	Ironizar e ridicularizar em excesso	1
Dar e receber afeto espontaneamente	2	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	2
Dispor-se a iniciar	1		24
Contribuir fazendo coisas	3		
Demonstrar paciência	0		
Demonstrar flexibilidade	3		
	59		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	5	Dominar inconscientemente conversação	2
Falar pouco	2	Sentir sonolência	1
Resistir emocional e fisicamente	8	Mostrar desinteresse sem causa aparente	0
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	3	Distrair-se excessivamente	2
Não revelar sentimentos	5	Demonstrar não saber o que está fazendo	1
Demonstrar medo explícito	4	Ter “Insights” sobre si mesmo	3
Criar alienação de resistência	0		9
Aconselhar em excesso	0		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	3		
Falar demais	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	30		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

Com cinquenta e nove pontos no quadrante “eu aberto”, esta janela demonstra que o grupo volta a intensificar comportamentos que já são conhecidos tanto pelo “eu” quanto pelos “outros”. A resistência para participar e revelar-se aos outros, natural no primeiro evento, aparece de maneira mais clara neste terceiro encontro.

Quadro 4: Resultados do quarto encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	2	Demonstrar dificuldade em ouvir	5
Falar claramente	3	Reagir ao que foi dito	10
Ser participativo	5	Usar palavras e gestos defensivos	5
Confiar em si mesmo	3	Impor seu ponto de vista	7
Confiar nos outros	3	Esforçar-se para agradar a todos	7
Reconhecer a contribuição dos outros	6	Dominar a conversação	10
Assumir as suas posições	5	Desculpar-se muito	8
Assumir os seus sentimentos	4	Ironizar e ridicularizar em excesso	8
Dar e receber afeto espontaneamente	2	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	10
Dispor-se a iniciar	5		70
Contribuir fazendo coisas	8		
Demonstrar paciência	2		
Demonstrar flexibilidade	5		
	53		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	3	Dominar inconscientemente a conversação	8
Falar pouco	0	Sentir sonolência	0
Resistir emocional e fisicamente	3	Mostrar desinteresse sem causa aparente	9
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	6	Distrair-se excessivamente	5
Não revelar sentimentos	5	Demonstrar não saber o que está fazendo	14
Demonstrar medo explícito	0	Ter “Insights” sobre si mesmo	11
Criar alienação de resistência	0		47
Aconselhar em excesso	10		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	4		
Falar demais	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	31		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

O registro desse encontro indica mudanças significativas, com setenta comportamentos na área do “eu cego” e também um grande número de comportamentos nas demais áreas da janela. O grupo começa a investir na empatia e na congruência como condutoras da relação interpessoal.

Quadro 5: Resultados do quinto encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	4	Demonstrar dificuldade em ouvir	0
Falar claramente	10	Reagir ao que foi dito	13
Ser participativo	13	Usar palavras e gestos defensivos	8
Confiar em si mesmo	11	Impor seu ponto de vista	2
Confiar nos outros	15	Esforçar-se para agradar a todos	1
Reconhecer a contribuição dos outros	18	Dominar a conversação	1
Assumir as suas posições	12	Desculpar-se muito	3
Assumir os seus sentimentos	13	Ironizar e ridicularizar em excesso	2
Dar e receber afeto espontaneamente	6	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	7
Dispor-se a iniciar	5		37
Contribuir fazendo coisas	11		
Demonstrar paciência	0		
Demonstrar flexibilidade	7		
	125		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	4	Dominar inconscientemente conversação	2
Falar pouco	0	Sentir sonolência	1
Resistir emocional e fisicamente	5	Mostrar desinteresse sem causa aparente	0
Apresentar agressividade exagerada	2	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	3	Distrair-se excessivamente	1
Não revelar sentimentos	2	Demonstrar não saber o que está fazendo	4
Demonstrar medo explícito	2	Ter “Insights” sobre si mesmo	17
Criar alienação de resistência	0		25
Aconselhar em excesso	1		
Perguntar exageradamente	13		
Falar evasivamente	1		
Falar demais	9		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	32		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

Cento e vinte e cinco atitudes na arena aberta significam que a inclusão já está completa e começa então o controle. As pessoas já não têm mais dúvidas sobre se pertencem ao grupo, se são aceitas, e passam a se ocupar do esforço para influenciar os outros, mudando regras, discutindo competências e objetivos.

Quadro 6: Resultados do sexto encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	11	Demonstrar dificuldade em ouvir	6
Falar claramente	9	Reagir ao que foi dito	9
Ser participativo	17	Usar palavras e gestos defensivos	8
Confiar em si mesmo	8	Impor seu ponto de vista	7
Confiar nos outros	9	Esforçar-se para agradar a todos	2
Reconhecer a contribuição dos outros	12	Dominar a conversação	7
Assumir as suas posições	7	Desculpar-se muito	1
Assumir os seus sentimentos	9	Ironizar e ridicularizar em excesso	0
Dar e receber afeto espontaneamente	5	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	3
Dispor-se a iniciar	4		36
Contribuir fazendo coisas	7		
Demonstrar paciência	3		
Demonstrar flexibilidade	3		
	104		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	7	Dominar inconscientemente a conversação	0
Falar pouco	3	Sentir sonolência	2
Resistir emocional e fisicamente	3	Mostrar desinteresse sem causa aparente	3
Apresentar agressividade exagerada	1	Demonstrar raiva sem causa aparente	1
Não assumir posições	8	Distrair-se excessivamente	3
Não revelar sentimentos	9	Demonstrar não saber o que está fazendo	6
Demonstrar medo explícito	10	Ter “Insights” sobre si mesmo	7
Criar alienação de resistência	3		22
Aconselhar em excesso	0		
Perguntar exageradamente	3		
Falar evasivamente	2		
Falar extremamente	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	49		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

O clima grupal é caracterizado pelo controle com disputas abertas pelo poder de influenciar ou de consentimento para ser influenciado. O quadrante “eu aberto” registra cento e quatro comportamentos, mas os demais também têm forte atividade. Este conjunto de acontecimentos causa o surgimento de pares e de subgrupos. O pano de fundo deste cenário é a comunicação aberta.

Quadro 7: Resultados do sétimo encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	8	Demonstrar dificuldade em ouvir	5
Falar claramente	11	Reagir ao que foi dito	9
Ser participativo	16	Usar palavras e gestos defensivos	7
Confiar em si mesmo	9	Impor seu ponto de vista	1
Confiar nos outros	7	Esforçar-se para agradar a todos	0
Reconhecer a contribuição dos outros	5	Dominar a conversação	2
Assumir as suas posições	12	Desculpar-se muito	0
Assumir os seus sentimentos	8	Ironizar e ridiculariza em excesso	0
Dar e receber afeto espontaneamente	6	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	0
Dispor-se a iniciar	2		24
Contribuir fazendo coisas	13		
Demonstrar paciência	3		
Demonstrar flexibilidade	3		
	108		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	2	Dominar inconscientemente a conversação	3
Falar pouco	1	Sentir sonolência	0
Resistir emocional e fisicamente	5	Mostrar desinteresse sem causa aparente	0
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	1	Distrair-se excessivamente	2
Não revelar sentimentos	0	Demonstrar não saber o que está fazendo	2
Demonstrar medo explícito	0	Ter “Insights” sobre si mesmo	11
Criar alienação de resistência	9		18
Aconselhar em excesso	0		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	0		
Falar demais	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	5		
	23		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

O número de comportamentos do quadrante aberto, em média, permanece o mesmo, sendo que nos demais quadrantes eles diminuem consideravelmente. O grupo começa a entender como lidar com as resistências e os medos, que são marcantes nesta fase de controle. A autenticidade e a comunicação aberta tornam-se consistentes, dinamizando as energias das pessoas e o tempo do encontro.

Quadro 8: Resultados do oitavo encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	49	Demonstrar dificuldade em ouvir	3
Falar claramente	44	Reagir ao que foi dito	5
Ser participativo	23	Usar palavras e gestos defensivos	7
Confiar em si mesmo	25	Impor seu ponto de vista	3
Confiar nos outros	28	Esforçar-se para agradar a todo	1
Reconhecer a contribuição dos outros	13	Dominar a conversação	0
Assumir as suas posições	12	Desculpar-se muito	6
Assumir os seus sentimentos	21	Ironizar e ridicularizar em excesso	2
Dar e receber afeto espontaneamente	9	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	0
Dispor-se a iniciar	10		27
Contribuir fazendo coisas	7		
Demonstrar paciência	8		
Demonstrar flexibilidade	16		
	265		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se .	1	Dominar inconscientemente a conversação	0
Falar pouco	0	Sentir sonolência	0
Resistir emocional e fisicamente	4	Mostrar desinteresse sem causa aparente	0
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	0	Distrair-se excessivamente	3
Não revelar sentimentos	0	Demonstrar não saber o que está fazendo	5
Demonstrar medo explícito	6	Ter “Insights” sobre si mesmo	19
Criar alienação de resistência	0		27
Aconselhar em excesso	2		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	3		
Falar demais	0		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	16		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

Este foi o encontro mais significativo de toda a pesquisa e os duzentos e sessenta e cinco pontos na área aberta atestam isso. O número de pontos apurados foi dez vezes maior do que os comportamentos registrados em cada um dos demais quadrantes. O feedback e a reformulação empática foram efetivamente trabalhados neste encontro o que proporcionou o aparecimento da autenticidade.

Quadro 9: Resultados do nono encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	5	Demonstrar dificuldade em ouvir	5
Falar claramente	6	Reagir ao que foi dito	7
Ser participativo	4	Usar palavras e gestos defensivos	9
Confiar em si mesmo	7	Impor seu ponto de vista	2
Confiar nos outros	4	Esforçar-se para agradar a todos	0
Reconhecer a contribuição dos outros	8	Dominar a conversação	3
Assumir as suas posições	4	Desculpar-se muito	3
Assumir os seus sentimentos	3	Ironizar e ridicularizar em excesso -	0
Dar e receber afeto espontaneamente	3	Demonstrar-se decepcionado / surpreso	7
Dispor-se a iniciar	5		36
Contribuir fazendo coisas	6		
Demonstrar paciência	3		
Demonstrar flexibilidade	3		
	64		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	5	Dominar inconscientemente conversação	9
Falar pouco	7	Sentir sonolência	0
Resistir emocional e fisicamente	2	Mostrar desinteresse sem causa aparente	3
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	9	Distrair-se excessivamente	6
Não revelar sentimentos	1	Demonstrar não saber o que está fazendo	9
Demonstrar medo explícito	2	Ter “Insights” sobre si mesmo	10
Aconselhar em excesso	0		37
Perguntar exageradamente	5		
Falar evasivamente	9		
Falar demais	3		
Demonstrar-se excessivamente cansado	2		
	45		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

Entre o oitavo e o nono encontros houve o período de festas de fim de ano e o grupo já sabia que em breve a pesquisa terminaria. O clima de conflito do controle já não existia, pois o grupo passou da fase de controle para a fase de afeição. As conquistas da abertura e da autenticidade eram usufruídas nas relações interpessoais, modificando substancialmente o clima de grupo.

Quadro 10: Resultados do décimo encontro

Eu aberto		Eu cego	
Ouvir atentamente	9	Demonstrar dificuldade em ouvir	7
Falar claramente	11	Reagir ao que foi dito	0
Ser participativo	15	Usar palavras e gestos defensivos	0
Confiar em si mesmo	13	Impor seu ponto de vista	0
Confiar nos outros	6	Esforçar-se para agradar a todos	4
Reconhecer a contribuição dos outros	12	Dominar a conversação	0
Assumir as suas posições	5	Desculpar-se muito	0
Assumir os seus sentimentos	16	Ironizar e ridicularizar em excesso	0
Dar e receber afeto espontaneamente	23	Demonstrar-se decepcionado/surpreso	0
Dispor-se a iniciar	13		11
Contribuir fazendo coisas	7		
Demonstrar paciência	2		
Demonstrar flexibilidade	9		
	141		
Eu secreto		Eu desconhecido	
Omitir-se	3	Dominar inconscientemente a conversação	0
Falar pouco	0	Sentir sonolência	0
Resistir emocional e fisicamente	2	Mostrar desinteresse sem causa aparente	0
Apresentar agressividade exagerada	0	Demonstrar raiva sem causa aparente	0
Não assumir posições	0	Distrair-se excessivamente	0
Não revelar sentimentos	0	Demonstrar não saber o que está fazendo	0
Demonstrar medo explícito	0	Ter “Insights” sobre si mesmo	9
Criar alienação de resistência	0		9
Aconselhar em excesso	0		
Perguntar exageradamente	0		
Falar evasivamente	0		
Falar demais	9		
Demonstrar-se excessivamente cansado	0		
	15		

Adaptado de Luft e Ingham (1955) – Janela de JOHARI

Cento e quarenta e um comportamentos significativos na arena do “eu aberto”, contra onze no “eu cego”, quinze no “eu secreto” e nove no “eu desconhecido”, demonstram a consolidação da autenticidade, da empatia e da comunicação aberta. Também, é a constatação da despedida, do fim dos encontros, da morte daquele grupo que aprendeu uma nova maneira de conviver.

4.2 Resultados das Grades de Desempenho

A grade de desempenho, adaptada de Avaliação da Eficiência do Grupo de Moscovici (1995), foi outro recurso de registro formalmente estruturado, utilizado para coletar os dados.

A seguir apresentam-se agrupados, em forma de comentário-resumo, os resultados obtidos:

Grade de desempenho do 1° ao 3° encontros (Apêndice A)

Neste período o nível de comunicação e de participação, a confiança, o consenso nas decisões e a emoção estiveram entre os critérios muito bom e ótimo. O grupo teve dificuldades com liderança partilhada, consenso nos objetivos e avaliação periódica.

Grade de desempenho do 4° e 5° encontros (Apêndice B)

Esta grade indica que, com exceção do consenso nos objetivos e da avaliação periódica, em todos os demais pontos avaliados houve um progresso considerável no desempenho do grupo, com aumento diferenciado nos aspectos: criatividade, interação e trabalho, identificação e solução de problemas e nível de participação. Este ciclo de encontro comprova a aptidão dos componentes para o exercício da autenticidade.

Grade de desempenho do 6° ao 8° encontros (Apêndice C)

O critério de ótimo foi registrado para fixação de objetivos pela primeira vez desde o início da pesquisa. A confiança entre os participantes veio-se mantendo, com elevado conceito, durante todos os encontros. O grupo também manteve níveis

ótimos em liderança partilhada, nível de comunicação, comunicação aberta e organização. Esta grade confirma que a fase de melhor produção do grupo ocorreu nestes três encontros.

Grade de desempenho do 9º e 10º encontros (Apêndice D)

Como a pesquisa estava terminando e o grupo se extinguindo, a fixação e o consenso sobre os objetivos caíram na avaliação, assim como o consenso nas decisões. Os aspectos responsáveis pela qualidade na comunicação, pela empatia e autenticidade permaneceram com os critérios muito bom e ótimo. O grupo dirigiu tempo e esforço, antes voltado à condição ótima de funcionamento, para a despedida e o encerramento.

4.3 Respostas ao Questionário de Avaliação

O último encontro ocorreu dia quatorze de abril de 2003. No dia seis de junho de 2004, ou seja, aproximadamente um ano e dois meses depois, realizou-se uma entrevista com todos os ex-participantes do grupo objeto da pesquisa.

O questionário aplicado foi composto de quatro perguntas que visavam constatar as mudanças ou permanências de comunicação aberta, autenticidade nas relações interpessoais, incremento de alguma prática nova ou reformulação de alguma já existente. Também verificar a influência na estrutura e funcionamento da organização, da prática, da autenticidade, do feedback e da reformulação empática, e, especialmente, os registros significativos que os encontros deixaram em cada um, a avaliação de valor, de utilidade e de ganho.

As entrevistas iniciaram-se dia seis de junho, mas somente terminaram dia dois de setembro de 2004. A seguir apresentam-se as perguntas e as respectivas respostas. Ressalta-se que os depoimentos foram transcritos fielmente, porém com objetividade, declinando-se de assuntos que não tinham relação com a pesquisa.

1ª pergunta: Dos encontros de que você participou quais foram os mais significativos e por quê?

1) “Lembro-me bem de seis encontros; o do feedback, o da escultura de sucata, o da história de vida, o da díade, o da mímica, onde tínhamos que descrever o outro. Mas o mais marcante foi o encontro do feedback, porque aprendi que as pessoas são muito mais do que aquilo que a gente vê.”

2) “O encontro da história da infância, a escultura de sucata, aquele encontro no jardim em que trabalhamos o feedback e os jornais foram importantes. Lembro-me de uns seis. O da história de vida foi especial por causa da emoção, ele misturou relacionamentos, questões profissionais, laços de família, alegrias e tristezas.”

3) “O dia do feedback com a balinha e o bombom não vou esquecer mais. Os feedbacks azedos são ruins de engolir, mais são os mais importantes, os mais bem-vindos. É bom poder ouvir e entender melhor os outros, depois disto criei coragem para falar.”

4) “A história de vida marcou por causa da emoção forte, o da escultura por causa do problema de ter que ficar em pé. Mas o do feedback foi no ponto, naquilo que faz diferença.”

5) “Eu só me lembro do encontro do feedback, que foi muito desafiador.”

6) “O mais marcante foi a construção da escultura de sucata, em que os nossos objetos juntos construíam um todo integrado. Lembro-me também daquele da janela de Johari.”

7) “Os mais marcantes foram o do feedback e da reformulação empática, esse gesto simbólico da balinha e do bombom propiciou que muitas coisas fossem ditas com sinceridade e que de outra forma não seriam ditas.”

8) “O encontro do feedback, porque foi o primeiro momento em que as pessoas colocaram suas fraquezas, e porque finalmente consegui ver sinceridade nas pessoas.”

9) “Recordo-me das colagens nas histórias de vida e o das balas e bombons quando usamos o feedback. O encontro em que se trabalhou os brinquedos com os superiores e os operacionais, pois deu para ver os papéis que reproduzimos e como funcionamos na estrutura da empresa.”

10) Bom, não lembro datas, mas o que marcou foi aquele que mentalizamos uma figura paterna. Lembrei de meu pai que já faleceu há muitos anos e me emocionei muito .

2ª pergunta: De tudo que foi experimentado e aprendido o que você se lembra e usa?

1) “O feedback eu uso bastante com os que faziam parte daquele grupo, sempre antes de uma reclamação se tornar um desgaste eu aplico o feedback, também uso a reformulação empática.”

2) “Uso o feedback por causa da espontaneidade e com isso não tenho medo de magoar o outro.”

3) “Uso a janela de Johari para avaliar como estou no grupo, especialmente o quadrante eu cego. Mas, também uso o feedback, muito mais com aqueles que estiveram com a gente lá nos encontros.”

4) “As pessoas se intimidam por causa dos cargos. Eu não! Eu dou feedback para todos.”

5) “Sempre procuro utilizar o feedback no dia-a-dia, porém me sinto mais à vontade com aqueles que sabem do que se trata.”

6) “Foi muito interessante a janela de Johari, porém o que eu mais utilizo é o feedback, expressando o sentimento no momento em que o problema ocorre. Esse feedback funciona muito melhor em casa que no trabalho.”

7) “Acho que tudo foi importante. O que ficou implícito em mim foi justamente essa troca que deve existir quando se trabalha em equipe. A importância que isso tem para o sucesso profissional de cada um e principalmente para a empresa.”

8) “Eu procuro dar feedback para todos, inclusive para aqueles que não participaram do grupo da autenticidade. Mas eu não era assim antes, quando não estava satisfeito eu silenciava.”

9) “O que mais me ajudou foi o quanto eu aprendi a me relacionar com as pessoas do grupo. A entender o papel de cada um no grupo de trabalho e de amizade. Tendo mais segurança e certeza no que falar para o grupo e do que recebo do grupo.”

10) “A conquista da franqueza, porque agora eu sei o terreno onde piso. Com isso ficou mais fácil mexer nas barreiras.”

3ª Pergunta: A empresa, a organização sofreu alguma influência ou mudança por conta da experiência dos encontros?

1) “Essa influência é impossível de passar despercebida, porque as tensões baixaram e as pessoas se tornaram mais tolerantes e também mais afetuosas.”

2) “Melhorou muito a comunicação, sinto nas relações mais afeto e consideração. A organização contratou mais mulheres, acredito que por influência do que vivemos naquele grupo.”

3) “O meu modo de ver e interpretar as coisas mudou. A organização não sofreu nenhuma influência. Aqueles que não participaram perguntaram muito, estavam curiosos.”

4) “As pessoas passaram a se conhecer e mudaram. Tudo exerceu muita influência, especialmente o feedback, mas ficou praticamente entre os que participaram do grupo, não foi difundido.”

5) “Acredito que sim, pois eu mesmo tive o comportamento alterado depois dos encontros.”

6) “Tive um sério problema com um funcionário que não estava preparado para aceitar o feedback negativo. Infelizmente este funcionário faz parte da minha equipe e por incrível que pareça a partir deste encontro foi criada uma barreira entre nós dois, o que causou um clima extremamente constrangedor na equipe. Este problema poderia ter sido minimizado se eu tivesse mais facilidade para tratar destas situações. De qualquer forma tudo nesta vida é um aprendizado, nem sempre acertando é que se adquire o conhecimento.”

7) “Pude perceber mudanças sim! Os objetivos pareciam mais claros e esses encontros contribuiriam também para estreitar os laços entre os participantes, e isso foi muito positivo.”

8) “A forma como as pessoas se relacionam mudou bastante, e isso mexeu em todos os papéis. Depois daquela experiência tudo ficou mais claro e nós podemos entender melhor o que acontece.”

9) “Sim, todas as pessoas que participaram dos encontros criaram laços de amizade e confiança.”

10) “Sim, a empresa sentiu, os canais de comunicação ficaram mais abertos. Ficou mais fácil falar dos limites, sem ameaça pessoal. Mas o uso do feedback não é freqüente, e só ocorre entre os que viveram o grupo.”

4ª Pergunta: Olhando o que passou, se você pudesse mudar alguma coisa, o que você mudaria?

1) “Que esse trabalho tivesse envolvido mais pessoas da empresa. Havia sempre incerteza quanto ao dia do encontro.”

2) “Um novo grupo juntando antigos e novos participantes, e aumentaria o tempo do encontro. Eu falaria mais, e ficaria mais atento.”

3) “Não mudaria nada; dei os feedbacks e aproveitei a oportunidade. Mas penso que deveríamos ter tido mais encontros para o feedback.”

4) “Os encontros eram muito distantes um do outro. Não houve um encerramento, na verdade houve, mas eu acho que faltou alguma coisa.”

5) “Realmente acredito que tudo contribuiu para que houvesse mudanças. Mas a grande mudança deve ser interior e não exterior. Assim, gostaria de ver mudanças nas pessoas que participaram do programa e não mudaram.”

6) “Estes encontros foram interessantes para poder observar as pessoas que estão diariamente a nossa volta. Acho que no meio empresarial é muito difícil jogar abertamente. Após os encontros decidi tomar uma postura mais observadora e menos crítica. O que eu mudaria realmente é a maneira que devemos tratar os demais funcionários. Infelizmente a amizade deve ficar de fora na maioria dos casos.”

7) “Não sei, acho que não mudaria muita coisa. Acredito que todas as experiências são válidas e esse trabalho foi feito com muita seriedade. Eu espero que todos que participaram dele tenham tirado proveito, não só para a vida profissional, como também para a vida pessoal. Pois levamos o que somos para o local de trabalho e não há como negar isso. Portanto, trabalhar em equipe e saber se relacionar é imprescindível para a conquista de sucesso.”

8) “Não fui dinâmico como de costume sou nos grupos, talvez eu mudasse isso.”

9) “Bom, tenho trabalhado muito para um relacionamento de confiança e respeito com o grupo. Sou muito desconfiado com as pessoas, tornando, assim, mais difícil o relacionamento, pois ainda hoje sinto em algumas pessoas que participaram do grupo, uma falta de ética profissional e moral.”

10) “Eu falaria mais, e também gostaria que mais pessoas participassem.”

5 CONCLUSÃO: O INÍCIO DE NOVAS REFLEXÕES

Ao término da pesquisa, é possível concluir que a autenticidade alcançou níveis de efetividade elevados, durante oito dos dez encontros, conforme registros da grade de desempenho.

Em todas as quatro grades, ou seja, em todos os encontros, o item nível de participação, que considerava o quanto as pessoas se revelavam ou se omitiam, esteve entre bom, muito bom e ótimo. O mesmo aconteceu com o item confiança entre os participantes, que avaliava expressão livre de idéias, opiniões e emoção. Os papéis dos participantes definidos e assumidos receberam critério de regular a bom, do primeiro ao quinto encontro, mas do sexto ao último encontro manteve-se entre muito bom e ótimo.

Avaliando as janelas de observação constata-se que o número de escores por quadrante foi significativamente maior no quadrante “eu aberto”, durante oito dos dez encontros. Isto significa que os comportamentos registrados de ouvir atentamente, falar claramente, demonstrar confiança em si e nos outros, assumir sentimentos e ser participativo foram numerosos, recorrentes e contínuos. Também traduz que em oitenta por cento dos encontros, o grupo se movimentou ou teve comportamentos dentro da área aberta do relacionamento, na terminologia da janela de Johari, conhecida pelo “eu” e pelos “outros”.

A propósito, foi possível observar e registrar o esforço em resistir a comunicação aberta e à autenticidade. A grade de desempenho mostra isto com os baixos níveis de auto-avaliação periódica, fixação e consenso nos objetivos. Isto está muito mais aparente nos registros feitos do grupo como um todo, do que dos indivíduos.

Além das duas formas de registro utilizadas, a janela de observação e a grade de desempenho, há o registro factual que foi dividido em modo de investigação e descrição dos encontros realizados, comprovando que as pessoas consideraram nas interações: as dimensões humanas como objetivação de si e do outro; as emoções; as tensões intra e interpessoais; os mecanismos de defesa e os papéis.

É também nos registros da observação factual que aparece a grande quantidade de *insights* que foram ocorrendo durante o desenvolvimento da autenticidade. Pela alegria, comprometimento, vontade de participar, interagir e revelar-se, observou-se que a auto-estima também foi beneficiada.

Ressalta-se que o mais importante foi a avaliação das entrevistas realizadas com os participantes, um ano após os encontros. Esta avaliação fala por si, pois sendo tão clara e objetiva quanto a eficácia do uso do feedback leva a concluir que a autenticidade está presente nas relações cotidianas daquele grupo, considerado um recorte da empresa analisada Totall.com.

A primeira e a segunda perguntas que questionário de avaliação aplicado visavam avaliar o hábito da comunicação aberta, considerando o tempo decorrido dos encontros. A confirmação deste hábito está em dezenove das vinte respostas. Mas, há um relato de um mal estar e um conflito declarado gerados pelo uso do feedback no ambiente de trabalho, que deve ser considerado, mostrando as impropriedades desta abordagem.

Há outro fato a ressaltar que é a dificuldade de compartilhamento da autenticidade experimentada com os que não estiveram no grupo pesquisado. Isto se deve às características do feedback que é um recurso restrito ao clima de pequeno grupo, podendo somente ser usado por um grupo que investiu muito tempo

e disponibilidade para desenvolver habilidades de relacionamento e perfil psicológico.

É recomendável que outros pesquisadores retomem o tema da presente pesquisa, pois o aprofundamento por meios de estudos mais investigativos poderá tornar a autenticidade, considerada nas relações interpessoais e em qualquer processo de comunicação, um fator a mais que permite viabilizar a qualidade de vida, a produtividade e a saúde em todos os níveis da convivência humana, seja individual, social ou profissionalmente.

REFERÊNCIAS

- AMADO, Guilles; GUITTET, André. **A Dinâmica da comunicação nos grupos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1999.
- DANIELLOU, François. **Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de concepton**: Paris: PUF, 1992.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1987.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV**. São Paulo: n. p. 21-29, mar./abr. 1995.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia projeto e produção**. São Paulo: Edgar Blücher, 1990.
- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: 34, 1998.
- LEWIN, Kurt. **Princípios da psicologia topológica**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- _____. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix, 1970.
- _____. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1965.
- _____. **Teoria dinâmica da personalidade**. São Paulo: Cultrix, 1975.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUFT, Joseph. **Of Human interaction**. Palo Alto, CA: National Press, 1969.
- _____; INGHAM Harry. **The Johari window: a graphic model for interpersonal relations**. University California Western Training Laboratory, 1955.
- MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1976.
- MONTMOLLIN, Maurice de. **A ergonomia**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MONTMOLLIN, Maurice de. **L'analyse du travail : préalable à la formation**. Paris: Armand Collin, 1991.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

NOOGENESIS. Disponível em:

<http://www.noogenesis.com/game_theory/johari/johari_window.html>. Acesso em: 22 junho 2003.

_____. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

RIBEIRO, Jorge Ponciano. **Gestalt-terapia**: Refazendo um caminho. São Paulo: Summus, 1985.

ROGERS, Carl R. **Grupos de encontro**. São Paulo: Martins Fontes, 1970.

SCHUTZ, Willian C. **Psicoterapia pelo encontro**. São Paulo: Atlas, 1978.

TRIVINÕS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: um tipo de pesquisa qualitativa, o estudo de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

UNIVERSITY OF ALBERTA. School of Business. Disponível em:

<<http://courses.bus.ualberta.ca/oa-central/xarticles/johari.htm>>. Acesso em: 15 junho 2003.

UNIVERSITY OF SAN FRANCISCO. College of Professional Studies. Disponível em: <<http://www.cps.usfca.edu/324sh/johari.htm#intro>>. Acesso em: 15 agosto 2003.

VIDAL, Mario César; NUNES, Ana Maria Leite. **Conversa-ação: a interação orientada em análise ergonômica do trabalho**. Disponível em:

<<http://www.gente.ufrj.br/artigotitulo.htm>>. Acesso em: 10 agosto 2004.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

WIENER, Norbert. **Human use of human beings**. New York: Houghton Mifflin, 1950.

WISNER, Alain. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Fundacentro, 1993.

ZIMMERMAN, David E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. Porto Alegre: Artmed, 1993.

REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BERNE, Eric. **Os jogos da vida**. Rio de Janeiro: Artenova, 1974.
- BION, Wilfred Ruprecht. **Experiências com grupos**. Rio de Janeiro: Imago, 1970.
- BLACKBURN, Simon. **Dicionário de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- CAFÈ, Sônia; INNECCO, Neide. **O Livro das atitudes**. São Paulo: Pensamento, 1997.
- CENTRE D'ÉTUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS. **Les analyses du travail**: enjeux et formes. Paris, 1990. (Colletion des études, 54).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CONGRESSO LATINO-AMERICANO, II SEMINÁRIO BRASILEIRO DE ERGONOMIA, 1993, Florianópolis. **Anais ...** Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Ergonomia, 1993.
- DONIS, A. Donis. **Sintaxe da linguagem visual**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- FIALHO, Francisco Antônio Pereira. **Ciências da Cognição**. Florianópolis, Universo, 2000.
- FREUD, Sigmund. **Obras Completas**. 4. ed. Madrid: Biblioteca Nueva, 1981, 3 v.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.) **Processos e relações do trabalho no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- GAHAGAN, Judy. **Comportamento interpessoal e de grupo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- Guerin, F; Laville, A.; Daniellou, F.; Duraffourg, J. e Kerguelen, A. **Compreender o trabalho para transformá-lo**. A prática da Ergonomia. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- HUISMAN, Denis. **Dicionário de obras filosóficas**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

JUNG, Carl Gustav. **O Homem e seus símbolos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

_____. **O desenvolvimento da personalidade**. Petrópolis: Vozes, 1988.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 1997.

KUHN, Tomas. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LOWEN, Alexander. **Prazer uma abordagem criativa da vida**. São Paulo: Summus, 1984.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Psy, 1995.

MILLS, Theodore. **Sociologia dos pequenos grupos**. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais, 1970.

MORENO, Jacob Levy. **Psicoterapia de grupo**. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NORTHEGE, Andrew. **Técnicas para estudar com sucesso**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

PIAGET, Jean. **A equilibração das estruturas cognitivas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

POPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 2004.

RICHARD, Jean-François. **As atividades mentais: compreender, raciocinar, encontrar soluções**. Florianópolis: UFSC, 1990.

ROGERS, Carl R. **Tornar-se Pessoa**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SANTOS, Neri; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Manual de análise ergonômica no trabalho**. Curitiba: Gênese, 1995.

SHEPEHERD, Clovis. **Pequenos grupos: aspectos sociológicos**. São Paulo: Atlas, 1969.

TANNENBAUM, Arnold Sherwood. **Psicologia da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1973.

VIEIRA, Sonia. **Como escrever uma tese**. São Paulo: Pioneira, 1999.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

WARAT, Luis Alberto. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WILBER, Ken. **Uma breve história do universo**. Rio de Janeiro: Nova Era, 2001.

ZINGALES, Mário. **A organização da criatividade**. São Paulo: EPU & EDUSP, 1978.

APÊNDICE A – GRADE DE DESEMPENHO DO 1º AO 3º ENCONTROS

Pesos atribuídos de 0 a 5 para cada item, segundo os critérios a seguir:
0 = muito fraco; 1 = fraco; 2 = regular; 3 = bom; 4 = muito bom; 5 = excelente.

item	Eu e o Grupo	Pesos (avaliação)					
1	FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS (claramente definidos)	0	1	2	3	4	5
				X			
2	CONSENSO NOS OBJETIVOS (todos dirigem esforços para os mesmos fins)	0	1	2	3	4	5
			X				
3	LIDERANÇA PARTILHADA (emergente, na medida das necessidades)	0	1	2	3	4	5
			X				
4	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO (todos se colocam, ninguém se omite)	0	1	2	3	4	5
						X	
5	NÍVEL DE COMUNICAÇÃO (falam, ouvem e compreendem os outros)	0	1	2	3	4	5
					X		
6	IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (há diagnóstico das causas e propostas de alternativas)	0	1	2	3	4	5
				X			
7	CONSENSO NAS DECISÕES (otimização no uso das divergências)	0	1	2	3	4	5
					X		
8	CRIATIVIDADE (uso de alternativas pouco convencionais)	0	1	2	3	4	5
						X	
9	CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES (expressão livre de idéias, opiniões, emoções.)	0	1	2	3	4	5
							X
10	ORGANIZAÇÃO (papéis dos participantes definidos e assumidos)	0	1	2	3	4	5
				X			
11	CONTROLE (o Grupo se auto-avalia periodicamente)	0	1	2	3	4	5
			X				
12	EMOÇÃO	0	1	2	3	4	5
						X	

Adaptado de Moscovici (1995)

APÊNDICE B – GRADE DE DESEMPENHO DO 4º E 5º ENCONTROS

**Pesos atribuídos de 0 a 5 para cada item, segundo os critérios a seguir:
0 = muito fraco; 1 = fraco; 2 = regular; 3 = bom; 4 = muito bom; 5 = excelente.**

item	Eu e o Grupo	Pesos (avaliação)					
1	FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS (claramente definidos)	0	1	2	3	4	5
					X		
2	CONSENSO NOS OBJETIVOS (todos dirigem esforços para os mesmos fins)	0	1	2	3	4	5
				X			
3	LIDERANÇA PARTILHADA (emergente, na medida das necessidades)	0	1	2	3	4	5
					X		
4	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO (todos se colocam, ninguém se omite)	0	1	2	3	4	5
							X
5	NÍVEL DE COMUNICAÇÃO (falam, ouvem e compreendem os outros)	0	1	2	3	4	5
						X	
6	IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (há diagnóstico das causas e propostas de alternativas)	0	1	2	3	4	5
							X
7	CONSENSO NAS DECISÕES (otimização no uso das divergências)	0	1	2	3	4	5
					X		
8	CRIATIVIDADE (uso de alternativas pouco convencionais)	0	1	2	3	4	5
							X
9	CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES (expressão livre de idéias, opiniões, emoções.)	0	1	2	3	4	5
					X		
10	ORGANIZAÇÃO (papéis dos participantes definidos e assumidos)	0	1	2	3	4	5
						X	
11	CONTROLE (o grupo se auto-avalia periodicamente)	0	1	2	3	4	5
				X			
12	INTERAÇÃO E TRABALHO	0	1	2	3	4	5
							X

Adaptado de Moscovici (1995)

APÊNDICE C – GRADE DE DESEMPENHO DO 6º AO 8º ENCONTROS

Pesos atribuídos de 0 a 5 para cada item, segundo os critérios a seguir:
0 = muito fraco; 1 = fraco; 2 = regular; 3 = bom; 4 = muito bom; 5 = excelente.

item	Eu e o Grupo	Pesos (avaliação)					
1	FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS (claramente definidos)	0	1	2	3	4	5
							X
2	CONSENSO NOS OBJETIVOS (todos dirigem esforços para os mesmos fins)	0	1	2	3	4	5
					X		
3	LIDERANÇA PARTILHADA (emergente, na medida das necessidades)	0	1	2	3	4	5
							X
4	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO (todos se colocam, ninguém se omite)	0	1	2	3	4	5
						X	
5	NÍVEL DE COMUNICAÇÃO (falam, ouvem e compreendem os outros)	0	1	2	3	4	5
						X	
6	IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (há diagnóstico das causas e propostas de alternativas)	0	1	2	3	4	5
				X			
7	CONSENSO NAS DECISÕES (otimização no uso das divergências)	0	1	2	3	4	5
			X				
8	CRIATIVIDADE (uso de alternativas pouco convencionais)	0	1	2	3	4	5
					X		
9	CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES (expressão livre de idéias, opiniões, emoções.)	0	1	2	3	4	5
							X
10	ORGANIZAÇÃO (papéis dos participantes definidos e assumidos)	0	1	2	3	4	5
							X
11	CONTROLE (o grupo se auto-avalia periodicamente)	0	1	2	3	4	5
						X	
12	COMUNICAÇÃO ABERTA	0	1	2	3	4	5
							X

Adaptado de Moscovici (1995)

APÊNDICE D – GRADE DE DESEMPENHO DO 9º E 10º ENCONTROS

Pesos atribuídos de 0 a 5 para cada item, segundo os critérios a seguir:
0 = muito fraco; 1 = fraco; 2 = regular; 3 = bom; 4 = muito bom; 5 = excelente.

item	Eu e o Grupo	Pesos (avaliação)					
		0	1	2	3	4	5
1	FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS (claramente definidos)	0	1	2	3	4	5
					X		
2	CONSENSO NOS OBJETIVOS (todos dirigem esforços para os mesmos fins)	0	1	2	3	4	5
				X			
3	LIDERANÇA PARTILHADA (emergente, na medida das necessidades)	0	1	2	3	4	5
							X
4	NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO (todos se colocam, ninguém se omite)	0	1	2	3	4	5
					X		
5	NÍVEL DE COMUNICAÇÃO (falam, ouvem e compreendem os outros)	0	1	2	3	4	5
							X
6	IDENTIFICAÇÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (há diagnóstico das causas e propostas de alternativas)	0	1	2	3	4	5
					X		
7	CONSENSO NAS DECISÕES (otimização no uso das divergências)	0	1	2	3	4	5
				X			
8	CRIATIVIDADE (uso de alternativas pouco convencionais)	0	1	2	3	4	5
							X
9	CONFIANÇA ENTRE OS PARTICIPANTES (expressão livre de idéias, opiniões, emoções)	0	1	2	3	4	5
						X	
10	ORGANIZAÇÃO (papéis dos participantes definidos e assumidos)	0	1	2	3	4	5
							X
11	CONTROLE (o grupo se auto-avalia periodicamente)	0	1	2	3	4	5
					X		
12	MORTE DO GRUPO	0	1	2	3	4	5
							X

Adaptado de Moscovici (1995)