

A Importância da Observação na Coordenação de Processos Grupais

Isabel Herminia Egler¹

Resumo

O artigo inicia-se justificando a importância e, até mesmo, a necessidade de colocar o processo de observação no lugar que lhe é devido na coordenação de grupos. Enfatiza que, somente pela leitura do processo feita por um profissional habilitado para tanto, se consegue intervir na dinâmica grupal e viabilizar a mudança almejada. No seu desenvolvimento, são abordados alguns modelos e referenciais teóricos que instrumentalizam o coordenador de grupo no enfrentamento do desafio de observar, analisar, interpretar e, só depois, intervir no processo grupal. Finaliza, portanto, com questões relacionadas à atuação do coordenador de grupo, enfatizando alguns requisitos e características pessoais importantes para o desempenho desse papel.

Palavras-chave:

Processo grupal, observação, leitura, interpretação.

¹ Consultora Organizacional.
Didata pela Sobrap em Dinâmica de Grupo
E-mail: belegler@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A demanda pela atuação do profissional responsável pela coordenação de grupos se torna cada vez mais frequente, intensa e de maior abrangência. O reconhecimento da importância e, até mesmo da necessidade da intervenção do coordenador de grupo, parte das mais diversas instâncias como clínicas, organizações, escolas e comunidades. Com a finalidade de atender com efetividade esperada tais demandas, faz-se necessária a adequada formação e o desenvolvimento continuado desse profissional para que ele detenha o perfil de competências desejável para o desempenho de tão relevante papel. Considerando o que Moscovici (1975) diz quando registra que “observar e analisar o que está acontecendo no grupo constitui uma aprendizagem necessária para o coordenador de grupo”, pode-se concluir que, dentre as competências que integram esse perfil, deve ser destacada a capacidade de observar e analisar (“ler”) o processo grupal. Ainda, segundo essa mesma autora, “observar é um termo geral para abranger as percepções de vários tipos de expressão, tais como: linguagem, postura, expressões faciais, movimentos de mãos e pés, maneirismos etc.” (MOSCOVICI, 1975).

“Na vida cotidiana, a observação é um dos meios mais frequentemente usado pelo ser humano para conhecer e compreender pessoas, coisas, acontecimentos e situações.” (RUDIO, 1996).

“No sentido mais simples, observar é aplicar os sentidos a fim de obter uma determinada informação sobre algum aspecto da realidade.” (RAMPAZZO, 2004).

Observar o processo grupal é tentar perceber a sua dinâmica, como forma de possibilitar a previsão de seu comportamento e facilitar processos de mudança, de desenvolvimento, de inovação.

Convém registrar que “análise implica na organização das falas com um sentido interpretativo. Isso quer dizer: observar os temas que emergem e como são trazidos.” (GAYOTTO, 2003).

No entanto, apesar do reconhecimento generalizado da obrigatoriedade da presença dessa competência no perfil do coordenador, também é generalizada a percepção de que tal competência é de difícil aquisição e desenvolvimento. Com incrível frequência, ouvimos nossos alunos e outros profissionais relatarem suas dificuldades de observação e análise (“leitura”) dos processos grupais. Creditamos tais dificuldades à formação inadequada desses coordenadores, uma vez que constatamos que os mesmos carecem de conhecimentos e das habilidades que os tornem capazes de desempenhar a contendo atribuição tão importante.

Nesse sentido, esse artigo pretende colaborar para a formação de todos aqueles que pretendem atuar na coordenação de grupos, a partir da apresentação de teorias e abordagens que orientam a observação e análise (“leitura”) do processo grupal.

2. POR QUE A LEITURA DO PROCESSO GRUPAL?

Só a leitura eficaz do processo grupal torna o coordenador “capaz para intervir no conjunto articulado das relações de um grupo, com destino a uma finalidade comum. Só pela leitura do acontecer grupal, o coordenador elabora sua intervenção”. (GAYOTTO, 2003).

Na verdade, o grupo emite permanentemente sinais explícitos ou latentes que, quando adequadamente analisados e interpretados, permitem que o coordenador possa escolher, dentre todos aqueles possíveis, os melhores caminhos para conduzir o processo

grupais de acordo com as expectativas estipuladas no contrato estabelecido entre o próprio coordenador e os integrantes do grupo.

Somente o “saber observar e analisar”, ou seja, a capacidade de ler o processo grupal oferece ao coordenador os subsídios necessários para que ele possa efetuar eventuais mudanças e variar os recursos técnicos a serem empregados e assim concretizar seus objetivos e sintonizar-se com a real necessidade do grupo.

3. COMO LER O PROCESSO GRUPAL?

A dinâmica de um grupo só pode ser compreendida por meio da observação neutra, isenta de emoções e o mais próximo possível da objetividade. Para tanto, o seu coordenador pode lançar mão de algumas teorias e abordagens, bastando para isso que ele detenha os conhecimentos e habilidades preconizadas pelas mesmas.

3.1 Campo de Forças (Kurt Lewin)

Kurt Lewin introduziu uma abordagem científica e sociopsicológica à dinâmica de grupo. Sua **teoria de campo** é reconhecidamente a mais relevante contribuição da psicologia social à dinâmica de grupo e faz com que Lewin seja por muitos considerado o pai dessa última. Na opinião de Lewin, os processos grupais são campos estruturados, constituídos de elementos inter-relacionados. Quando observa que “o todo e as partes são igualmente reais, e o todo tem propriedades próprias definidas” (LEWIN, 1951), nos mostra que o comportamento grupal, embora funcionalmente relacionado, é separado e distinto do comportamento de seus membros. Nesse sentido, a teoria de campo e a Gestalt remodelaram o grupo, fazendo-o passar de uma agregação para um sistema.

De acordo com a perspectiva lewiniana, podemos “ler” o grupo a partir da dinâmica dos elementos que constituem forças em ação e que determinam o seu processo. Para tanto,

basta visualizar o grupo como um campo de forças, em que algumas delas – as impulsoras – contribuem para o progresso do grupo, enquanto outras – as restritivas – dificultam o seu funcionamento. Dentre essas forças, podem ser citados os objetivos, a motivação, a comunicação, o processo decisório, o relacionamento, a liderança e a inovação.

3.2 Desenvolvimento do Grupo

Will Schutz, psicólogo norte-americano, em sua teoria sobre desenvolvimento grupal, observa que as zonas de necessidades interpessoais dos membros de um grupo caracterizam três fases de desenvolvimento grupal², quais sejam:

- 1) **Fase de inclusão:** fase de estruturação do grupo, em que cada um dos seus integrantes procura se posicionar no grupo e estabelecer seus limites de participação.
- 2) **Fase de controle:** fase que se caracteriza pelo “jogo de forças, competição por liderança, discussões sobre metas e métodos, atuação no grupo e formulação de normas de conduta” (MOSCOVICI, 2007). Nela cada pessoa procura satisfazer suas necessidades de controle, influência e autoridade.
- 3) **Fase de afeição:** passada a fase de controle, os membros do grupo procuram satisfazer suas necessidades emocionais. “O clima emocional do grupo pode oscilar entre momentos de grande harmonia e afeto e momentos de insatisfação, hostilidade e tensão” (MOSCOVICI, 2007).

Esse ciclo (inclusão, controle e afeição) pode repetir-se várias vezes durante a vida de um grupo, independente de sua duração.

² Muitas vezes essas fases não possam ser nitidamente distinguidas, pois os componentes do grupo não se encontram todos na mesma etapa, ao mesmo tempo, ao procurar satisfazer suas necessidades, de acordo com seu ritmo pessoal.

Schutz elaborou uma síntese das várias expressões de inclusão, controle e afeição, que certamente constituem valioso ferramental para a leitura dos processos grupais.

3.3 Pressupostos Básicos de Bion

As teorias do psicanalista britânico Wilfred Bion guardam estreita familiaridade com a teoria de campo de Lewin. Ele também via os grupos dinamicamente diferentes dos membros individuais, tendo conflitos internos diferentes dos conflitos internos dos seus membros.

Em suas contribuições, vale destacar a concepção de que os grupos se movimentam em dois planos: grupo de trabalho, que opera no plano do consciente (racional e objetivo) e está voltado para a execução de alguma tarefa. Esse nível é também nomeado como grupo de trabalho. E, subjacente a esse estado latente, atua o “grupo de pressupostos básicos”, também conhecido como “hipóteses de base” ou “suposições básicas”, que está radicado no inconsciente e que possui manifestações que correspondem a um primitivo atavismo de pulsões e fantasias inconscientes, de três tipos: dependência, luta e fuga e pareamento ou acasalamento.

No suposto básico de “dependência” o grupo encontra-se dividido em duas partes, uma inclui o líder e a outra, os seus membros, que por terem depositado seus recursos na liderança, dependem dela para resolução de seus problemas.

Na “luta e fuga”, o grupo assume o papel de vítima, responsabilizando o líder por suas dificuldades e erros. Seus membros se comportam de forma defensiva e “lutam” contra toda dificuldade surgida, ou “fogem”, atribuindo tudo que lhes parece nocivo a um inimigo externo.

Já no suposto básico de “acasalamento” ou “pareamento”, as esperanças do grupo são depositadas em um acontecimento, ideia ou pessoa que virá salvá-lo. Essa redenção

virá pelas mãos de um “Messias”, efetiva solução messiânica, surgida pela união de dois membros do grupo.

3.3 Didier Anzieu

Didier Anzieu, psicanalista francês, observa que todo grupo constitui-se de uma realidade psíquica específica, de natureza inconsciente. Segundo ele, o grupo é um envelope que faz com que os indivíduos fiquem juntos. Até que esse envelope se forme, ele pode ser considerado um agregado humano, mas não existe, ainda, um grupo. Esse envelope é visto como um ser vivo, uma pele, uma membrana de dois lados. Um desses lados está voltado para o mundo exterior, físico e social, e o outro para a realidade interior em que se encontram os membros do grupo.

Um conceito-chave na obra de Anzieu se refere à ideia dos organizadores psíquicos inconscientes do grupo. Segundo esse autor, em toda situação grupal há uma representação imaginária comum a seus vários membros, o que dá unidade ao grupo. Essa representação pode atrapalhar ou ajudar o funcionamento do grupo, contribuindo para a sua imobilização ou para o seu desenvolvimento. Na verdade, esses organizadores assumem o papel de sustentar e tornar possível o processo de desenvolvimento de um grupo. Para o coordenador do grupo, eles representam relevantes instrumentos que permitem analisar o grupo do ponto de vista dele mesmo e não dos indivíduos que o compõem sendo considerados de forma isolada. Cada um desses organizadores diz respeito a processos grupais, fantasias, papéis, posições etc.

Anzieu aponta para cinco representações imaginárias: **fantasma individual, imago, fantasma originário, complexo de Édipo e imagem do corpo único.**

Quando um grupo inicia, as pessoas que dele participam, temem perder sua individualidade e se sentem ameaçados. Como forma de se defender dessa ameaça, unem-se em torno de um elemento psíquico, chamado de **fantasma individual**, produzindo um fenômeno que representa uma fusão indiscriminada de todos os membros entre si, em que todos ou alguns deles se agrupam em torno de um só indivíduo.

A **ilusão grupal** pode ser entendida como um fenômeno causado pela situação em que o grupo se organiza em torno de um fantasma individual. Essa etapa repete-se, quase sempre, na formação de um grupo e deve ser vista como uma resposta ao medo da perda da individualidade de seus membros. Nesses momentos, seus membros frequentemente verbalizam elogios aos membros do grupo e a seu coordenador, se mostram tranquilos e seguros, substituindo suas identidades individuais pela identidade do grupo, transformam “o grupo e eu” por “eu sou o grupo”, “o grupo é eu”, “todos são um” e “o grupo é todos”.

A **imago** é uma representação inconsciente de um indivíduo que nele permanece a partir das figuras internalizadas ao longo de sua vida. Condensa as características da imago paterna e materna, e pode ser protetora ou ameaçadora. Assim, como figura materna protetora (mãe boa), nutre o grupo com afeto, orientações, ternura, conhecimentos etc. Como figura materna ameaçadora (mãe má), pode suscitar desconfiança, mágoa, raiva etc. Já a figura paterna protetora (pai bom), oferece segurança e proteção, enquanto o pai ameaçador (pai mau) traz para o grupo castigos, sanções, punições, normas, regras etc.

O **fantasma originário**, terceiro organizador representa, segundo M. Bernard (1997), os desejos inconscientes comuns à maioria das pessoas, explicando-se a universalidade desse fenômeno pelo fato de que, na verdade, eles constituem um patrimônio inerente aos processos culturais.

Um grupo organizado em torno do fantasma originário reconhece sua origem comum e tolera as diferenças entre seus membros. Na ilusão grupal, a identidade se dá pela percepção, já pelo fantasma originário ela se dá pelo pensamento, fazendo com que cada membro do grupo seja aceito por todos, independentemente de suas características e ações pessoais.

O quarto organizador psíquico é o **Complexo de Édipo**, conceito descrito por Sigmund Freud, e que no grupo impõe o assassinato do pai fundador, trabalho interno que todo grupo tem de efetuar no plano simbólico (ou real), para conquistar sua soberania e tornar-se seu próprio legislador.

A **imagem do corpo próprio**, quinto organizador psíquico, diz respeito ao sofrimento do grupo ocasionado pelo sentimento de falta de um corpo real, o que faz com que esse grupo procure possuir um corpo imaginário. Metáforas que surgem nas “falas” do grupo, como “corpo” e “membros” denunciam a existência desse desejo, o desejo de habitar um organismo vivo, de que possa existir um “espírito de corpo”, o que só acontece se esse corpo efetivamente existir. Assim, pertencer a um grupo, frequentemente, impõe que seus membros ostentem marcas corporais (tatuagens, feridas simbólicas, maquilagens, pinturas) ou roupas padronizadas (uniformes, emblemas, braçadeiras, bonés), sinais que simbolizam o seu pertencimento a um corpo comum.

3.4 P. B. de Maré

Patrick Baltazar de Maré, psiquiatra britânico, criou sua teoria sobre o processo grupal fundamentando-se na filosofia, na teoria geral do sistema, na psicologia, na psicanálise, na sociologia e na cibernética. Esse autor dirigiu-se ao grupo a partir de

algumas “abordagens” que auxiliam a visualizá-lo como um organismo, dotado de um ciclo de vida.

Dentre os modelos que sua abordagem utiliza, destaca-se a tríade que preconiza que a estrutura, o conteúdo e o processo constituem elementos que facilitam a observação e a análise do grupo. Esses três elementos são definidos como:

- **Estrutura:** constituição espaço-temporal do próprio grupo (tempo, disposição dos lugares, procedimentos, metas, agendas, membros e sua seleção).
- **Processo:** ação, interação, comunicação, comportamentos, rituais.
- **Conteúdo:** forma ou organização grupal fenomenológica significativa, a matriz de rede ou canais transpessoais totais que foi declarada ou comunicada, o resultado das duas categorias anteriores.

Maré traçou uma bela analogia com o teatro, a partir da tríade, comparando-a com uma produção teatral, em que o pano de fundo seria o conteúdo, o palco seria representado pela estrutura, e o texto seria a representação do processo.

QUEM LÊ O PROCESSO GRUPAL?

Somente o profissional que se preparou adequadamente, que investiu no desenvolvimento das competências técnicas e interpessoais demandadas no desempenho de tão relevante papel se torna apto para desempenhá-lo a contento. Dele se espera uma escuta, uma visão e uma percepção especializadas.

Além disso, é preciso que se leve em consideração que outras variáveis tais como a motivação, a experiência, a maturidade, a ideologia e a postura existencial do coordenador também são de vital importância, ao conferir ao seu perfil o complemento ideal à sua formação teórica e desenvolvimento pessoal. É preciso que ele se prepare contínua e

permanentemente para tão relevante função, não esquecendo, nem minimizando a responsabilidade que acompanha o seu exercício.

Segundo Pinheiro (2002), “o lugar do coordenador de um Grupo é de extrema responsabilidade diante da vida. Nele serão depositadas aspirações, dificuldades, facilidades, esperanças, projeções, rejeições e emoções da cultura grupal. Essa função exige extrema precisão na leitura dos fenômenos grupais, aliada a grande perspicácia, firmeza, rapidez, fundamentação teórica e “jogo de cintura”, para que todas as forças que emergem do grupo, sejam bem aproveitadas, sem nenhum tipo de destruição.”

Coordenar o grupo é colocar à disposição dos seus integrantes, com total desprendimento, seus conhecimentos, habilidades e emoções, transformando sua atuação em verdadeira arte. Como bem observa Gayotto (2003), “o coordenador transita por conteúdos implícitos ou segredos grupais, os quais permanecem nas entrelinhas das comunicações e se movimentam paralelamente, em relativa harmonia, em relação aos conteúdos explicitados no pequeno universo grupal. Nessa construção social em que circular o que pode e o que não pode ser dito, a arte do coordenador é explorar o que não pode ser dito a partir do que é falado, podendo, assim, desvendar as resistências às mudanças”.

4. CONCLUSÃO

Percorremos alguns dos autores e teorias que, certamente, muito têm apoiado os profissionais que necessitam “ler” os processos grupais que coordenam, para que, só assim, possam intervir na dinâmica observada com a competência e o senso de responsabilidade que deles são esperados.

Muitos outros referenciais estão à disposição desses coordenadores. Mas, certamente, a questão que mais nos preocupa e para a qual gostaríamos que todos olhassem, com muito cuidado, diz respeito ao especial zelo que esses profissionais devem ter com a nobre atribuição que lhes cabe. Que não deixem morrer ou enfraquecer aquela inquietação que nos impulsiona sempre na direção da busca permanente pela aquisição de novos conhecimentos e aprimoramento das habilidades correlatas. Mas, principalmente, que não deixem de investir no seu crescimento como ser humano que assumiu como missão de vida contribuir para a criação de um mundo melhor, por meio do desenvolvimento de pessoas, grupos e organizações.

REFERÊNCIAS

- DEDIER, Anzieu **O Grupo e o Inconsciente**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993
- GAYOTTO, Maria Leonor (Org.) **Liderança!!!** Aprenda a coordenar grupos. Petrópolis: Vozes, 2003
- HAROLD, I. K & Sadock, B. J. **Compêndio de Psicoterapia de Grupo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996
- MARÉ, P. B. **Perspectivas em Psicoterapia de Grupos**. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1974.
- MOSCOVICI, Fela **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975/2007
- PINHEIRO, Beatriz. **O Visível do Invisível**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002
- ROCHA, Francisco Eduardo & Padilha, Gessilda de Carvalho. **Agricultura Familiar: dinâmica de grupo aplicada às organizações de produtores rurais**. Planaltina: Embrapa Cerrados, 2004