

Módulos de Formação obrigatórios

Tronco Comum

- FOR 0001 PLANO INDIVIDUAL DE
FORMAÇÃO
- ANI 1001 DINÂMICA DE GRUPOS**
- ANI 1002 OS JOVENS DE HOJE
- ANI 1003 COMUNICAÇÃO EFICAZ
- ESO 1004 ADULTOS NO ESCUTISMO
- ESO 1005 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DO
ESCUTISMO
- ESO 1006 DESENVOLVIMENTO
ESPIRITUAL
- ESO 1007 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO
MOVIMENTO ESCUTISTA
- ESO 1008 HISTÓRIA DO MOVIMENTO
ESCUTISTA
- ESO 1009 ESCUTISMO NA COMUNIDADE
- GES 1010 GESTÃO DE UM AGRUPAMENTO DE
ESCUTEIROS
- GES 1011 SEGURANÇA E SEGURO
ESCUTISTA
- GES 1012 FINANCIAMENTO 1

Formação Específica Curso de Aprofundamento Pedagógico

(Um ou outro dos quatro módulos seguintes)

- ANI 1021 OS JOVENS DOS 6 AOS 10 ANOS
- ANI 1022 OS JOVENS DOS 10 AOS 14 ANOS
- ANI 1023 OS JOVENS DOS 14 AOS 17 ANOS
- ANI 1024 OS JOVENS DOS 17 AOS 21 ANOS
-
- ANI 1026 METODOLOGIA EDUCATIVA 1
- ANI 2026 METODOLOGIA EDUCATIVA 2
- ANI 3026 METODOLOGIA EDUCATIVA 3
- ANI 1027 A RELAÇÃO EDUCATIVA
ADULTO/JOVEM
- TEC 1028 O JOGO NO ESCUTISMO
- TEC 1029 PEDAGOGIA DAS TÉCNICAS
- TEC 1030 ACAMPAMENTOS E ACTIVIDADES
DE AR LIVRE

Formação Específica Curso de Animação Local

- ANI 1041 ANIMAÇÃO DE ADULTOS
- GES 1042 GESTÃO DOS RECURSOS ADULTOS
- GES 1043 RECRUTAMENTO DE ADULTOS
- GES 1044 GESTÃO FINANCEIRA
- GES 1045 GESTÃO DA INFORMAÇÃO
- GES 2012 FINANCIAMENTO 2
- TEC 1046 COMO CONDUZIR UMA REUNIÃO
- TEC 1047 RECRUTAMENTO E ACOLHIMENTO
DE JOVENS

Formação Modular

DINÂMICA DE GRUPOS

ANI 1001

**Primeira edição
Outubro de 1999**



**Centro de Formação de Dirigentes do C.N.E.
Vale da Ursa - Serpins
Região de Coimbra**

DINÂMICA DE GRUPOS

Objectivo geral

Desenvolver as aptidões necessárias na animação de grupos, quer seja numa unidade escutista (equipa de animação) ou numa direcção de agrupamento.

Objectivos específicos

1. Definir o que é um grupo.
2. Explicar sumariamente em que consiste a dinâmica de grupos.
3. Enumerar as condições que favoreçam o trabalho de grupo.
4. Adoptar um comportamento apropriado a alguns problemas de animação mais específicos.

Conteúdos

1. Definição de grupo

Nota: O "grupo" como se encontra em discussão neste módulo deve ser considerado em sentido lato, e não em sentido restrito do "grupo de escuteiros". Mesmo em sentido lato, as pessoas que compõem um grupo tanto podem ser jovens como adultos.

Um grupo de pessoas que esperam o autocarro não formam propriamente um grupo porque apesar de terem um objectivo comum (apanhar o autocarro), não estabelecem relações entre si. As pessoas que se encontram numa festa podem comunicar entre si e estabelecer relações, mas não formam um grupo porque a sua relação é momentânea e não tem um carácter de permanência.

No seio do grupo, as pessoas desenvolvem a sua personalidade através de troca de ideias e de diálogo. O grupo pensa e age de modo diferente do que qualquer um dos seus elementos considerados individualmente, cria-se uma consciência colectiva que não é igual à soma das consciências individuais.

O facto do grupo se constituir com determinados objectivos gera, entre os que o compõem, um fenómeno de interacção que faz com que se influenciem reciprocamente.

O grupo é muito mais do que a soma de todos os indivíduos que o compõem. O grupo é um conjunto limitado de pessoas, unidas por objectivos e características comuns que desenvolvem múltiplas interacções entre si.

Quatro características

Um grupo também se pode definir da seguinte maneira: *várias pessoas* que têm necessidade umas das outras, que estão em *inter-relação*, para atingir um objectivo comum. Alguns autores acrescentam uma quarta característica: uma *existência colectiva* ou, se preferirmos, um sentimento de pertença a um grupo.

2. Animar uma direcção de agrupamento ou uma unidade escutista

Numa direcção de agrupamento, o responsável (o chefe de agrupamento), que faz o papel de animador do grupo, deve intervir ao nível dos aspectos humanos (comunicações, relações harmoniosas, respeito pelos indivíduos, clima participativo) e ao nível dos objectivos de trabalho que o conselho de agrupamento lhe atribuiu: crescimento do agrupamento, financiamento das actividades, recrutamento de jovens, de animadores....

No caso de uma unidade escutista, a equipa de animação velará pelo estabelecimento de relações harmoniosas e de um clima de respeito no seio da unidade de forma a que os jovens tenham o gosto de regressar semana após semana. É preciso não confundir estes objectivos com os objectivos educativos do escutismo, nomeadamente a transmissão dos valores que conduzem os jovens à progressão individual e ao desenvolvimento das suas competências. Estes são, sem dúvida objectivos de animação.

Os objectivos de animação são determinados em função da escolha dos jovens. Estes objectivos estão directamente ligados à pedagogia do projecto ¹. Comuns a todos os participantes do grupo, serão determinados em função do grupo etário e das circunstâncias. Com as crianças de 7 e 8 anos, proceder-se-á através de pequenos objectivos que poderão ser atingidos rapidamente. Com jovens mais velhos, os projectos de unidade serão de maior envergadura e realizar-se-ão num espaço de tempo mais dilatado.

O que é preciso reter, é a importância de ter objectivos comuns e a missão da equipa de animação deve centrar-se no atingir desses objectivos. Sem um objectivo, muito dificilmente uma unidade se transforma num grupo coerente e unido. Os jovens virão para realizar algumas actividades e partirão sem adquirirem o sentimento de pertença e a motivação necessárias ao aparecimento dum espírito de grupo.

3. Os jogos de influência

Qualquer que seja o tipo de grupo (unidade escutista, direcção de agrupamento, grupo de trabalho ou outro), algumas pessoas estarão em condições de dar uma contribuição mais acentuada sobre um ou mais dos seguintes níveis:

- conteúdo,

- processo,
- as relações.

O conteúdo

A procura de um objectivo comum é o primeiro factor que determina a existência do grupo. A natureza deste objectivo determinará a natureza da actividade do grupo.

É, de facto, na medida em que as pessoas procuram activamente objectivos interdependentes e estão conscientes de fazê-lo, que elas constituem verdadeiramente um grupo. A força da sua motivação depende directamente da força de atracção dos objectivos e do grau de consciência da sua interdependência. Pode-se, pois, dizer que a natureza dos objectivos procurados, o interesse que suscitam, a coesão dos esforços e a actividade desenvolvida para atingi-los situam-se precisamente ao nível do conteúdo.

O processo

A procura do objectivo comum constitui o primeiro nível do funcionamento, o do conteúdo; o modo como este objectivo é procurado constitui o segundo nível, o do processo. O processo, com efeito, é a organização interna dos recursos humanos do grupo tendo em vista a realização do trabalho proposto; ele comporta as normas que o grupo fixa, as regras que se impõe, as funções que atribui aos diversos participantes, as técnicas que adopta para a condução da discussão e a solução dos seus diferentes problemas. O processo não é, pois, assumido por si mesmo: é essencialmente função do conteúdo.

As relações

A inter-relação psicológica é feita não somente de intercâmbios no plano racional e objectivo, mas também de acções e reacções afectivas e emocionais. Cada participante encontra-se, pois, sempre no centro de uma rede de forças mais ou menos secretas, mas cujo resultado é um comportamento observável: evasão, agressividade, dependência, ou dinamismo e solidariedade..

O clima do grupo e a qualidade das inter-relações entre os seus membros poderão depender dos seguintes factores:

- grau de confiança que se estabelece entre os membros e entre os membros e o animador;
- respeito mútuo que inclui o respeito pelas diferenças;
- os modos de comunicação no interior do grupo;
- sentimento de pertença ao grupo;
- as motivações pessoais dos participantes.

A qualidade do trabalho do grupo advém do tipo de relações que se estabelecem de participante para participante, por um lado; do grupo para o animador, por outro. Se se quiser evitar frustrações, conflitos

não formulados, retraimento, agressividade inútil, é necessário que incessantemente se esclareçam, se elucidem essas relações. Não se trata forçosamente de fazer reinar a harmonia, mas sim de levar o grupo a sentir que está vivo, que é percorrido por sentimentos, alegrias, tristezas, paixões, cóleras. É nesta condição que ele ficará ligado ao que é e ao que faz.

4. Competição e colaboração

Dois factores poderão ter um impacto sobre o funcionamento de um grupo: a competição e a colaboração.

A competição entre membros de um mesmo grupo de trabalho podem bloquear o trabalho e ocasionar conflitos. Torna-se muito difícil desfazer o círculo vicioso de desconfiança que se instala num grupo regido por lutas competitivas.

Eis alguns indícios que permitem desvendar as situações de competição ou de colaboração no interior de um grupo:

Situações de competição

- Os comportamentos são dirigidos na direcção da satisfação de objectivos pessoais.
- Existe um clima de secretismo.
- As estratégias são imprevisíveis.
- Existem relações de força e de lutas de poder.
- Os juízos são adulterados: cada um tem a tendência em avaliar exageradamente a sua própria contribuição e a desacreditar a dos outros.

Situações de colaboração

- Os objectivos comuns sobrepõem-se aos objectivos individuais.
- A informação circula livremente e a comunicação é aberta e franca.
- As estratégias são previsíveis e utiliza-se o consenso ou voto democrático.
- Cada um encontra-se no mesmo pé de igualdade.
- Os juízos são racionais e o esforço de cada um é valorizado com justiça.

É de referir que se encontram raramente nos grupos situações puramente competitivas. Até mesmo situações de pura colaboração são utópicas.

Para obter a maior colaboração num grupo e contrariar os efeitos negativos da competição, o animador deverá favorecer as discussões abertas e o contributo de todos os participantes. A comunicação será

baseada num princípio de transparência. A diversidade de competências constitui um trunfo precioso se o animador souber suscitar a complementaridade no seio do grupo. Saber gerir os jogos de influência faz muitas vezes a diferença na arte da animação.

5. As funções do animador

As funções principais do animador de um grupo dividem-se em três categorias: as funções de clarificação a nível do conteúdo, as funções de controlo ao nível do processo e as funções de facilitação ao nível das relações.

As funções de clarificação

Definir

O grupo estando reunido tendo em vista um objectivo comum, é importante que, desde a primeiro encontro, o animador se assegure que esse objectivo foi claramente definido. O vocabulário utilizado pelos participantes pode por vezes ser incerto ou polivalente. O animador verifica entretanto se os termos utilizados têm o mesmo significado para todos.

É uma função permanente, pois cada programa elaborado deve-se inscrever como um passo em frente em direcção aos objectivos definidos pelo próprio grupo ou pela organização de que faz parte.

O animador tem a responsabilidade da aplicação, quer antes da reunião (no momento da sua preparação), quer durante ela (para permanecer no âmbito do fim definido), quer ainda depois (na altura da aplicação das decisões), para que estas sejam conformes aos objectivos estabelecidos.

Reformular

Uma boa técnica para favorecer a comunicação é a de reformular de tempos a tempos aquilo que um participante disse, principalmente se ele não foi compreendido pelos outros.

Fazer as ligações

Uma das dificuldades do trabalho de equipa é a capacidade de fazer as ligações entre as diferentes tarefas e entre as numerosas informações que circulam. Também, durante as reuniões, as intervenções dos participantes nem sempre têm ligações entre si. O animador deve velar para que se façam as ligações que facilitem a compreensão dos participantes e favoreçam uma maior participação.

Resumir

De vez em quando, o animador resume as diferentes opiniões emitidas e ensaia em fazer a síntese ou solicita ao grupo que o ajude

As funções de controlo

Estimular

Existem participantes que falam pouco e outros que não falam nada. O animador não deve assumir como sua a missão de fazer com que todos falem, mas contudo deve favorecer a participação verbal daqueles que chamamos de silenciosos. A técnica que consiste em fazer sistematicamente a volta à mesa não é

contudo de aconselhar: ela cria com frequência uma tensão que se pode tornar por vezes difícil para a participação dos silenciosos. A forma de suscitar a participação verbal dos silenciosos é a de escolher o momento onde eles se sintam mais à vontade para os convidar a falar.

Refrear

Outros participantes falam com facilidade, durante muito tempo e com frequência. O animador deve reprimir a sua participação e ajudá-los a intervir com menos frequência. O simples facto de resumir a intervenção destes participantes no momento oportuno e de solicitar a outros participantes que intervenham contribui muitas vezes para reduzir as suas intervenções.

Gerir o tempo

Para evitar que o tempo disponível seja perdido com questões de pormenor e para acelerar a progressão das ideias, o animador deve limitar a duração das intervenções e das discussões. Será necessário lembrar a necessidade de cumprir os prazos temporais.

Conceder o uso da palavra

É importante que o animador informe os participantes da forma como irá proceder para conceder o uso da palavra. Deve igualmente informar que tem sempre a prioridade do uso da palavra que a utilizará para manter a ordem na condução dos trabalhos.

As funções de facilitação

Acolher

O animador favorece com abundância a participação de todos através do seu acolhimento caloroso relativamente a cada participante.

Acalmar

Ao permitir aos participantes momentos de calma e de convívio, o animador contribui para o grupo se solidarizar. Do mesmo modo, os momentos de pausa poderão diminuir certas tensões ocasionadas pela fadiga.

Objectivar

Se produzirem conflitos entre duas pessoas emotivamente empenhadas, o animador tem a vantagem de diminuir a situação reformulando, de forma objectiva, as ideias emitidas. Distingue então o conteúdo da carga emotiva permitindo aos participantes prosseguir a discussão.

Verbalizar

Quando o clima está tenso, é oportuno permitir aos participantes verbalizar o que sentem.

6. Os estilos de animação

Distinguem-se geralmente três estilos de animação. As pessoas que fazem animação poderão ter tendências que os aproximam mais de um estilo que de outro, mas são raras aquelas que correspondem a um único estilo. O quadro A ilustra de uma forma caricatural o comportamento de cada um desses três

estilos no interior de um grupo. O quadro B mostra os efeitos dos diferentes estilos de animação sobre o clima e a eficácia do grupo.

Em suma, é preferível que o animador assuma um comportamento democrático. Assim, o trabalho fornecido por cada um é valorizado e as relações interpessoais são mais calmas. O trabalho realizado torna-se o fruto da equipa e não unicamente do animador.

Quadro A: Os estilos de animação num grupo

aspectos	AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	PERMISSIVO
Escolha dos objectivos	Apenas o animador fixa as directrizes, sem qualquer participação do grupo.	As directrizes são debatidas e decididas pelo grupo, sendo o papel do animador de assistir e de estimular.	Os elementos do grupo têm liberdade completa para tomar decisões com a participação mínima do animador.
Escolha dos processos	O animador determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, à medida que são necessárias para o grupo	É o grupo que esboça as providências e as técnicas para atingir os objectivos, solicitando aconselhamento técnico ao animador quando necessário, sugerindo este, duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham uma nova dimensão à medida que se sucedem os debates.	A participação do animador é limitada, esclarecendo apenas quem pode fornecer informações ao grupo.
Participação	O animador determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu comportamento de trabalho.	É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e cada membro do grupo tem a liberdade para escolher o seu companheiro de trabalho.	É o grupo que decide sobre a divisão das tarefas e escolhe os seus companheiros. O animador não participa.
Avaliação	O animador é denominador e é «pessoal» nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada subordinado.	O animador procura ser um membro igual aos outros do grupo, não se encarregando muito de tarefas. O animador é objectivo e quando critica e elogia, limita-se aos factos.	O animador não regula nem avalia o que se passa no grupo. O animador apenas faz alguns comentários irregulares sobre a actividade do grupo, quando é questionado.

Quadro B: Os efeitos dos estilos de animação

AUTORITÁRIO	DEMOCRÁTICO	PERMISSIVO
O grupo revela uma grande tensão, frustração, agressividade, ausência de espontaneidade e iniciativa. Não existe amizade.	Desenvolve-se amizade entre os vários membros do grupo.	Apesar dos membros do grupo terem uma actividade intensa, a produção não é satisfatória.
Embora aparentemente gostem do que fazem, não revelam qualquer satisfação em relação à tarefa.	O animador e os subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais.	As tarefas desenvolvem-se ao acaso com oscilações e perde-se muito tempo com discussões. Fala-se mais de problemas pessoais que de assuntos relativos ao trabalho. Verifica-se um certo individualismo agressivo e pouco respeito pelo animador.
O trabalho só se desenvolve na presença física do animador. Quando este se ausenta os grupos produzem pouco e tendem a expandir os sentimentos recalcados, agredindo-se e tornando-se indisciplinados.	O trabalho desenvolve-se a um ritmo suave e seguro, mesmo que o animador se ausente. Existe um clima de satisfação.	Verifica-se um certo individualismo agressivo e pouco respeito pelo animador.
O grupo que produz maior quantidade de trabalho é o autoritário, mas é o democrático que apresenta uma maior qualidade no trabalho.		

7. Como animar um grupo de trabalho

Se um grupo vos confia as funções de animação, é porque reconhece que tendes qualidades de animador. Ao prestar atenção às vossas intervenções, estareis em condições de ajudar esse grupo a atingir os seus objectivos.

Um animador de um grupo de trabalho deve utilizar os recursos existentes no grupo e gerir os jogos de influências de forma a dirigir por ocasião do plano do conteúdo, das relações e do processo. Assim ele concentra as energias em vez de as dispersar e provoca a criatividade do grupo esforçando-se por se superar na procura das soluções.

Eis as principais condições que favorecem as inter-relações harmoniosas no seio de um grupo que procura uma progressão em direcção aos objectivos que foram fixados.

Resposta às necessidades individuais

O grupo forma-se para dar resposta às diferentes necessidades dos seus membros. O grupo pode satisfazer as necessidades de alguns dos seus membros, não satisfazendo plenamente os outros. As necessidades que cada um dos participantes admite serem suas nem sempre correspondem às necessidades reais dessa pessoa. Por último, o grupo pode satisfazer hoje um determinado tipo de necessidades, e amanhã outro.

A coesão do grupo

A participação activa das pessoas na vida dos grupos, e a participação dos grupos na vida das associações mais vastas são absolutamente indispensáveis: ao nível das *pessoas*, esta participação leva à integração destas na vida social, contribuindo como adultos para a melhoria dessa vida social; ao nível dos *grupos*, o grau de participação deriva do desenvolvimento do duplo fenómeno da socialização e da democratização.

O primeiro factor de coesão depende da personalidade do grupo. Quanto mais marcada esta for, mais real será essa coesão. O segundo factor depende das necessidades individuais dos membros do grupo. Se cada um dos membros do grupo fizer parte deste porque o grupo lhe satisfaz as próprias necessidades, a integração dessa pessoa no grupo será muito mais completa.

Escutar-se. Compreender-se

Na maioria das vezes, num grupo há desentendimentos, querelas, vexames, porque as pessoas não se escutam umas às outras. Enfim, porque cada um presta mais atenção a si mesmo do que aso outros, ao seu próprio discurso do que às palavras dos outros participantes. Daí, erros de interpretação, repetições, atrasos, cansaço. Ouvir-se mutuamente exige aprendizagem, pois isso quase nunca se faz. Ora, a realização de tarefas comuns, a tomada de decisões em grupo implicam não só a atenção recíproca como a instituição de uma linguagem comum, aceite, recebida, compreendida.

Expressar-se

Num grupo de trabalho todo o indivíduo deve participar na tarefa comum. Assim deve ser, menos pelo grupo, a que a sua contribuição pode ser útil, do que por si próprio, que não se sentirá satisfeito senão a partir do momento em que tiver a impressão de pertencer ao grupo, de participar nas suas actividades, de ser aceite por ele e de nele ter certas responsabilidades. Todos devem pois expressar-se, expor ideias, opiniões, informações, sugestões, seja no que respeita à tarefa a cumprir, seja no que se refere à própria vida do grupo e o que aí sentem. Ora, a iniciativa de expressão individual, a verbalização encontram-se por vezes «bloqueadas», por razões materiais (estruturas da comunicação no grupo) ou por razões psicológicas.

O animador e os participantes dum grupo de trabalho devem velar com especial atenção por que cada um se exprima à sua vontade e livremente. Devem também aprender a perceber e a levar em conta signos não verbais (olhares, gestos, mímica, comportamentos) que, por vezes, querem dizer tanto como as falas directas. O grupo de trabalho esforçar-se-á por tornar real a presença de cada um para todos, e de todos para cada um.

A comunicação no grupo ²

A comunicação está na base de toda a vida em sociedade. A coesão do grupo depende em grande parte do modo como no seu seio se fazem as comunicações, e da natureza e amplitude destas.

A comunicação é a capacidade que um indivíduo ou um grupo possuem: de transmitir as suas ideias ou sentimentos a outros indivíduos e a outros grupos; de receber em troca as ideias e os sentimentos dos outros indivíduos e dos outros grupos.

A rede de comunicações pode ser de dois tipos: as comunicações formais, ou seja, as que se fazem oficialmente no interior do grupo, tocantes ao funcionamento e à vida desse grupo nas suas estruturas normais: ordem do dia das reuniões, discussões, decisões, actas, etc. ou as comunicações não formais que se apresentam sob a forma de conversas particulares, boatos, contactos, comunicação entre indivíduos ou grupos de indivíduos. Tudo isto contribui para transmitir as ideias e criar uma atmosfera no seio da vida do grupo.

A rede de comunicações determina o tipo de reunião, o papel do animador, o comportamento dos participantes, a organização do trabalho, o moral do grupo, etc. Num verdadeiro grupo de trabalho, como o entendemos, as relações entre os participantes devem ser suscitadas, favorecidas, desenvolvidas. A maior ou menor liberdade das comunicações no grupo determina a descoberta, a confrontação de ideias e opiniões, o rigor e a objectividade de julgamentos e decisões, a aproximação dum sensibilização do trabalho.

O caminhar em direcção aos objectivos

O grupo só consegue progredir realmente em direcção aos seus objectivos quando estes forem claramente determinados.

Desse modo, cada um dos participantes poderá verificar se há efectivamente uma correlação entre os seus objectivos pessoais e os objectivos do grupo, o que está na base de toda a coesão.

O processo de acção recíproca (ou interacção)

Os vários fenómenos da vida dos indivíduos e da vida em grupo estão dependentes uns dos outros e condicionam-se reciprocamente. Por um lado, é o indivíduo que sofre um condicionamento duplo, exercido pelos outros indivíduos do grupo e pelo grupo como tal. Por outro, esse indivíduo, através daquilo que «é», do seu comportamento, cultura, personalidade, vai também exercer uma influência sobre os outros membros do grupo como indivíduos, e sobre o próprio grupo. Cada um dos componentes do grupo recebe e dá aos outros, contribuindo para a formação da personalidade do grupo.

8. Comportamentos a adoptar em certas situações

Alguns problemas poderão surgir com maior ou menor frequência durante as reuniões de grupo. Esses problemas são por vezes fáceis de evitar ou então de solucionar quando se adopta um comportamento apropriado. Eis aqui alguns conselhos que se poderão apresentar muito úteis para um animador dum grupo.

O grupo não sabe para onde ir, os objectivos a longo prazo não são claros ou então os participantes não se entendem sobre esses objectivos.

O animador deve impedir que o grupo se perca na confusão. Deve fazer com que cada participante possa exprimir a sua própria definição do objectivo, que ele sinta que o assunto lhe diz respeito e com a capacidade de contribuir para o atingir desse objectivo.

- Solicita a um participante que formule em voz alta o objectivo do grupo.
- Solicita depois aos outros se essa formulação reflecte bem a compreensão que eles têm do objectivo.
- O grupo concilia uma formulação.
- O grupo estabelece um calendário.
- O animador auxilia o grupo na distribuição das tarefas.

O grupo não consegue fazer a ligação entre as reuniões precedentes ou seguintes o que gera a confusão.

O animador deve ajudar os participantes a compreender de onde partem e para onde vão.

- Ele relembra o objectivo do início e sublinha as etapas transpostas.
- Elabora um quadro com as etapas que faltam transpor.
- Solicita a um membro do grupo que formule o objectivo da reunião em curso e solicita que cada um faça o ponto da situação das diligências entretanto efectuadas.

- Uma vez terminada a reunião, fixa-se o objectivo da próxima reunião, a data e o local da sua realização.

Uma ou duas pessoas assumem demasiada importância na discussão.

Se uma ou duas pessoas assumem demasiada importância nas reuniões, os outros participantes correm o risco de se sentir em excluídos, o que pode criar tensões e mesmo agressividade.

- animador evita dirigir-se unicamente a essas pessoas e fala o mais possível ao conjunto do grupo dirigindo o seu olhar de forma a abranger todo o grupo.
- Convida com abertura os outros a participar e a exprimirem-se.
- Em caso de necessidade, pode cortar a palavra fazendo realçar que os outros também têm o direito de dar a sua opinião.
- Pode organizar-se no sentido de trocar os participantes de lugar e criar uma nova dinâmica nas inter-relações.
- Valoriza os contributos de todos os participantes.
- Permite aos participantes de intervirem espontaneamente sobre o funcionamento do grupo.
- Se não for suficiente, pode, quando de uma pausa, encontrar-se com as pessoas que causam o problema para lhes expor a situação.
- Em alguns casos, será necessário fazer a avaliação sobre o funcionamento do grupo.

Os participantes não assumem a importância da decisão que acabam de tomar.

Gera-se a confusão e a perda de tempo. Existe adiamento das questões com frequência e o grupo terá a impressão de "andar às voltas". Corre-se o risco de se tomarem más decisões. A longo prazo, alguns perderão a motivação.

O animador solicita a um participante que formule em voz alta a decisão tomada e pergunta aos outros se o assunto é bem claro.

O grupo não está solidário nas decisões tomadas.

Frequentemente a recolha de opiniões é escamoteada ou a argumentação e a discussão são precipitadas. Os participantes frustrados por não terem oportunidade em se exprimir contestarão a decisão fora das reuniões. É o que se chama os "jogos de bastidores". Rapidamente, aparecerão as tensões.

- O animador pode solicitar a um participante a ajuda na vigilância se o grupo não escamoteia a etapa de recolha de opiniões.

- Durante a recolha de opiniões, o grupo limita-se às questões de clarificação e o animador interdita os juízos ou a discussão.
- Na etapa da discussão, convida os que não se exprimiram a tomar uma posição.
- Na etapa da tomada de decisão, assegura-se que cada um saiba com clareza o que implica a decisão.
- Verifica se aqueles que se encontram em desacordo estão dispostos a aderir. Se a resposta for negativa, deve tentar saber o porquê, mais do que procurar convencê-los.
- Durante a tomada de decisão, o animador deve velar para que nenhuma pessoa "fique diminuída", pelo facto da sua opinião não ser aceite pela maioria.

A reunião termina frequentemente em confusão.

Quando uma reunião termina apressadamente, não existe nenhuma síntese, nenhuma retroacção que permita ao grupo melhorar o seu funcionamento. A próxima reunião corre o risco de ser difícil de arrancar e se já existirem problemas no seio do grupo, estes podem-se agravar.

- animador faz o "ponto da situação" antes de terminar a reunião. Sublinhando as etapas transpostas, as decisões tomadas e os aspectos positivos da reunião.
- Determina os principais aspectos que serão abordados na próxima reunião.
- Solicita a cada participante que diga ao grupo o que pode realizar até à próxima reunião.
- Dá oportunidade para que exista retroacção. Cada um é convidado a fazer os seus comentários ou sugestões para melhorar o funcionamento das reuniões do grupo.

Notas

1. - Ver o módulo ESO 1005 *Princípios fundamentais do escutismo*.
2. - Ver o módulo ANI 1003 *Comunicação eficaz*.

Pedagogia

Escolher um grupo no qual é participante e observar com atenção o que se passa no grupo. Pode ser um grupo de trabalho, uma equipa de organização de uma actividade, uma direcção de agrupamento, uma equipa de animação de uma unidade ou mesmo um grupo exterior ao Movimento. Para atingir as finalidades deste exercício, é preferível que não seja o animador desse grupo.

De seguida, tentar responder às questões que se seguem, o mais honestamente possível. Pode ser interessante refazer o mesmo exercício num outro grupo onde o clima é diferente e comparar as respostas.

Esta reflexão pode ser partilhada com o formador que vos acompanha.

1. Qual é o objectivo do grupo?

(Se existe mais do que um objectivo, identificar o principal objectivo)

2. Identificar os "líderes" do grupo (a mesma pessoa pode ser líder em mais do que um plano):

- no plano do conteúdo;
- no plano das relações;
- no plano do processo.

3. O clima do grupo é caracterizado pela...

- a competição? Se sim, sobre quais pontos se apoia a competição?
- a colaboração? Se sim, quais são as forças complementares?
- as duas? Explícai.

4. Qual é o estilo de animação no vosso grupo?

Tentai classificar o animador do vosso grupo num dos três estilos. Tomai em consideração que se trata de uma caricatura e o vosso animador pode ter características que se encontram em mais do que um estilo. Tentai descrever as características observadas.

Fontes de Informação

AUBRY, J. M., SAINT-ARNAUD, Y., *Dinâmica de Grupo*, Edições Loyola, São Paulo.

CARDIM, José Casqueiro, *Técnicas e comportamentos de chefia*, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa, 1989.

FACHADA, Maria Odete, *Psicologia das relações interpessoais*, Edições Rumo, Lisboa.

MACCIO, Charles, *Animação de Grupos*, Moraes Editores.

PARREIRA, Álvaro, *Reuniões e grupos de trabalho, estruturas e processos*, Plátano Edições Técnicas, Lisboa, ISBN 972-707-025-6.

PARREIRA, Álvaro, *Comunicação e motivação nos grupos e reuniões de trabalho*, Plátano Edições Técnicas, Lisboa, ISBN 972-707-026-6.

PARREIRA, Álvaro, *O processo de liderança nos grupos e reuniões de trabalho*, Plátano Edições Técnicas, Lisboa, ISBN 972-707-028-6.

VANOYE, Francis, *Trabalhar em grupo*, Livraria Almedina, Coimbra, 1979.

VELA, J. A., LONDOÑO, A., *A dinâmica de grupos de jovens*, Edições Loyola, São Paulo.

WEIL, Pierre, *Relações humanas na família e no trabalho*, Editora Vozes, Pétropolis, 1971.

Avaliação da Formação

O adulto em aprendizagem deve:

1. Dar, utilizando palavras suas, a definição de grupo e indicar as quatro características de um grupo;
2. Enumerar os comportamentos caracterizando:
 - a. um "líder" no plano do conteúdo;
 - b. um "líder" no plano das relações;
 - c. um "líder" no plano do processo;
3. Nomear dois problemas que se podem encontrar numa situação de competição;

4. Identificar duas atitudes que um animador pode adoptar para favorecer um clima de colaboração;
5. Nomear duas funções de clarificação;
6. Nomear duas funções de controlo;
7. Nomear duas funções de facilitação;
8. Reconhecer os estilos de animação:
 - a. nomear os três estilos de animação,
 - b. indicar duas características para cada um dos estilos;
9. Identificar e descrever quatro condições que favoreçam as inter-relações harmoniosas no seio de um grupo