

JOÃO CARLOS CASELLI MESSIAS

**O plural em foco:**  
um estudo sobre a experiencição grupal

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

JOÃO CARLOS CASELLI MESSIAS

# O plural em foco: um estudo sobre a experienciação grupal

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida da Pontifícia Universidade Católica de Campinas como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Psicologia.

**Orientadora:** Profa. Dra. Vera Engler Cury

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

2007

Ficha Catalográfica  
Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas e  
Informação - SBI - PUC-Campinas

**t158.2 Messias, João Carlos Caselli.**

M585p O plural em foco: um estudo sobre a experiencição grupal / João Carlos Caselli Messias. -  
Campinas: PUC-Campinas, 2007.  
252p.

Orientadora: Vera Engler Cury.

Tese (doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências  
da Vida, Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui anexos e bibliografia.

1. Dinâmica de grupo. 2. Grupos de ajuda mútua. 3. Psicologia humanística. 4. Liderança.  
5. Experiência. 6. Estudantes universitários. I. Cury, Vera Engler. II. Pontifícia Universidade  
Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

JOÃO CARLOS CASELLI MESSIAS

O plural em foco:  
um estudo sobre a experiencição grupal

Comissão Examinadora:

---

Profa. Dra. Vera Engler Cury

---

Prof. Dr. Mauro Martins AmatuZZi

---

Prof. Dr. Antonios Terzis

---

Profa. Dra. Heloísa Szymanski

---

Prof. Dr. Marcos de Souza Queiroz

Pontifícia Universidade Católica de Campinas

2007

*O presente estudo é dedicado a todos os  
trabalhadores que, independente do ofício  
que abraçam, acreditam no poder das  
relações humanas e dedicam seus  
esforços em prol da construção de um  
mundo mais harmonioso e mais feliz.*

# Agradecimentos

*A Eugene T. Gendlin por sua obra, atenção e generosidade;*

*À Vera por ensinar, acima de tudo, através de suas atitudes;*

*À Ana Paula, Leandro, Ulisses, Nayara, Otávio e Ismael pela acolhida, pelo convívio e pelo aprendizado inestimável (e à mãe da Ana Paula pelas bolachinhas e suco de acerola)...*

*À minha família por ser o grupo mais significativo que existe em minha vida, pelo apoio, confiança, amor e esperança;*

*Aos amigos da Felt Community pelo sentimento de comunhão, em especial Elena Frezza, "Matts" Dekeyser, Mary Gendlin, Andrés Alvarez e Jan Bronson;*

*A todos os membros do grupo FocoBR – atuais e "antigos" – por partilharem comigo um sonho tão especial;*

*Aos colegas do grupo de pesquisa Atenção Psicológica Clínica em Instituições: prevenção e intervenção pelas riquíssimas discussões e reflexões;*

*Aos Professores Mauro Martins Amatuzzi e Marcos de Souza Queiroz pelas orientações preciosas na ocasião do exame de qualificação;*

*Ao Dr. Miguel de la Puente por iluminar caminhos tão significativos e tão importantes em diferentes esferas de minha vida;*

*Aos amigos, em especial todos os ex-parceiros de bandas pela harmonia, pela dissonância, pela diversão e pelo crescimento;*

*Ao pessoal da Associação Paulista da ACP pelos ideais e pelo carinho;*

*Aos colegas de diferentes contextos de trabalho – universidades, consultório, empresas, Laboratório de Saúde Mental & Trabalho (Unicamp) pelo cultivo de uma experiência tão importante para mim;*

*À CAPES pelo apoio indispensável para a realização deste trabalho.*

MESSIAS, J.C.C. (2007) **O plural em foco: um estudo sobre a experiência grupal**. Tese de Doutorado. Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas, 252 pp.

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou compreender a experiência de uma equipe formada por estudantes universitários em relação à tarefa de elaborar um projeto acadêmico, ao longo de um ano letivo. O referencial teórico foi a Psicologia Humanista, mais especificamente a Filosofia do Implícito, desenvolvida por Eugene T. Gendlin. Caracteriza-se como um estudo qualitativo de caráter exploratório. Durante um ano o pesquisador participou de treze reuniões realizadas pela equipe. O pesquisador e os membros da equipe redigiram versões de sentido individuais, ao término das reuniões, para apreender as impressões dos participantes a respeito de cada etapa do processo. Esses relatos foram organizados em um quadro geral contendo noventa e uma versões de sentido e a compreensão psicológica decorrente. O pesquisador narrou o processo grupal a partir de sua própria experiência como participante da equipe, gerando um relato acerca da trama intersubjetiva. O método adotado pelo pesquisador para explicitar os elementos de sua própria subjetividade ao longo do processo de interpretação da experiência vivida foi o *Thinking at the Edge* – TAE, desenvolvido por Gendlin. Esse recurso também possibilitou ilustrar como acontece a elaboração do significado de uma experiência do ponto de vista psicológico. Concluiu-se que o processo desta equipe, centrada na tarefa, possibilitou a emergência de um grupo que partilhou um sentido comum. Desenvolveram-se duas formas de liderança ao longo deste processo, uma centrada na tarefa e outra centrada no desenvolvimento de um significado grupal. Foram identificadas três camadas distintas na forma como os seis membros da equipe organizaram-se e contribuíram para o desenvolvimento da tarefa. A pesquisa possibilitou uma compreensão da equipe como um organismo coletivo, dotado de identidade própria. A partir desta perspectiva, foi possível compreender algumas peculiaridades da dinâmica grupal e as possíveis repercussões deste estudo para aplicações em campos variados, com destaque para os ambientes profissionais.

Palavras-chave: Atenção Psicológica Clínica em Instituições; Filosofia do Implícito; Pesquisa Qualitativa; Processo Grupal; Equipes de Trabalho.



MESSIAS, J.C.C. (2007) **Focusing the plural: a study about group experiencing.** Doctoral Thesis. Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas, 252 pp.

#### ABSTRACT

This research aimed to comprehend the experience of a team composed by college students towards the task of elaborating an academic project during one year and it is characterized as an exploratory qualitative study. Humanistic Psychology offered the theoretical reference more specifically through the Philosophy of the Implicit developed by Eugene T. Gendlin. During one year, the researcher participated on thirteen team meetings. Team members, as well as the researcher, wrote individual "Meaning Versions" at the end of every reunion in order to grasp their impressions about each stage of the process. Those reports were organized in a chart made of ninety-one Meaning Versions and the resulting psychological comprehension. The researcher narrated the group process from his own experience as a participant generating a report about the intersubjective intricacy. The method used by the researcher to make explicit the elements of his own subjectivity all the way through the process of interpretating the experience was *Thinking at the Edge – TAE*, developed by Gendlin. This resource also made possible to illustrate how, from a psychological point of view, the creation of an experience meaning happens. It is understood that the process of this task centered team made possible the emergence of a group that shared a common meaning. Two types of leadership emerged during the process: one task centered and the other type focused on the development of a group meaning. Three different levels were identified regarding the manner how the six members organized themselves and contributed towards the task development. The research made it possible to comprehend the group as a collective organism endowed with its own identity. From this perspective, it was possible to understand some particularities of group dynamics as well the potential repercussion of this study for applications in various fields, especially professional environments.

Key words: Clinical Psychological Attention at Institutions; Philosophy of the Implicit; Qualitative Research; Group Process; Work Teams.

MESSIAS, J.C.C. (2007) **Lo plural en foco: un estudio acerca del experiencing grupal**. Tesis de Doctorado. Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC Campinas, 252 pp.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo comprender la experiencia de un equipo formado por estudiantes universitarios en relación a la tarea de elaborar un proyecto académico, por un año lectivo todavía. El referencial teórico fue el de la Psicología Humanística, más específicamente de la Filosofía del Implícito, desarrollada por Eugene T. Gendlin. Se caracteriza como un estudio cualitativo de carácter exploratorio. Durante un año, el investigador participó de trece reuniones realizadas por el equipo. El, y los miembros del equipo, produjeron versiones de sentido individuales, en cuanto terminaban las reuniones, para aprehender las impresiones de los participantes a respecto de cada etapa del proceso. Esos relatos fueron organizados en un cuadro general conteniendo noventa y una versiones de sentido y la comprensión psicológica correspondiente. El investigador narró el proceso grupal a partir de su propia experiencia como participante del equipo, generando un relato acerca de la trama intersubjetiva. El método empleado por el investigador para explicitar los elementos de su propia subjetividad mientras el proceso de interpretación de la experiencia vivida fue *Pensando desde el Borde* (Thinking at the Edge – TAE), desarrollado por Gendlin. Este recurso también permitió ilustrar cómo acontece la elaboración de significado de una experiencia desde el punto de vista psicológico. Se concluye que el proceso de este equipo, centrado en la tarea, permitió la emergencia de un grupo que compartió un sentido común. Se desarrollaron dos maneras de dirección durante el proceso, una centrada en la tarea y otra centrada en el desenvolvimiento de un significado grupal. Fueron identificadas tres camadas distintas en la forma como los seis miembros del equipo se organizaron y contribuyeron para el desarrollo de la tarea. La investigación permitió una comprensión del equipo como un organismo colectivo, dotado de identidad propia. A partir de esta perspectiva, fue posible comprender algunas peculiaridades de la dinámica grupal y las posibles repercusiones de este estudio para aplicaciones en campos variados, con destaque para los ambientes profesionales.

Palabras-clave: Atención Psicológica Clínica en Instituciones; Filosofía del Implícito; Investigación Cualitativa; Proceso Grupal; Equipos de Trabajo.

# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>OS DESBRAVADORES E SUAS DESCOBERTAS</b>	<b>6</b>
A ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA	12
A FILOSOFIA DO IMPLÍCITO	17
A EXPERIÊNCIA É ALGO EM PROCESSO – É UM EXPERIENCIANDO	23
CORPO, FOCALIZAÇÃO, FELT SENSE	36
UM POUCO MAIS SOBRE O FELT SENSE	49
NOVAS PERSPECTIVAS: O MÉTODO “THINKING AT THE EDGE”	53
O PLURAL EM VÁRIOS FOCOS	58
LANÇANDO O OLHAR SOBRE O CORAÇÃO DOS GRUPOS	62
ROGERS, GENDLIN E OS GRUPOS	67
OS GRUPOS SOB UM ENFOQUE EXPERIENCIAL	72
<b>PLANEJANDO A JORNADA</b>	<b>79</b>
O OLHAR DO VIAJANTE	79
O OBJETIVO GERAL DA VIAGEM	84
OS PARTICIPANTES (OU COLEGAS DE VIAGEM)	85
PROCEDIMENTO (OU COMO A VIAGEM FOI PLANEJADA)	87
NA MOCHILA DO VIAJANTE	88
O CAMINHO TRILHADO	97
ASPECTOS ÉTICOS	99
<b>MEUS COLEGAS E O ÁLBUM DE FOTOGRAFIAS</b>	<b>101</b>
OS MEUS COLEGAS DE JORNADA	101
O ÁLBUM DE FOTOGRAFIAS	106
CONVERSANDO SOBRE O ÁLBUM DE FOTOGRAFIAS	112
<b>FAZENDO AS MALAS PARA VOLTAR</b>	<b>167</b>
PASSOS 1 – 5: FALANDO A PARTIR DO FELT SENSE	168
PASSOS 6 – 8: ENCONTRANDO PADRÕES A PARTIR DE EXEMPLOS	175
PASSOS 10 – 14: CONSTRUINDO TEORIA	186
<b>O GRUPO A PARTIR DA EQUIPE: O PLURAL EM FOCO</b>	<b>195</b>
UMA PERSONALIDADE COLETIVA	198
AS INDIVIDUALIDADES EM FUNÇÃO DO COLETIVO	210
O PLURAL EM FOCO: CONVERSANDO SOBRE O ÁLBUM DE FOTOGRAFIAS	222
UM GRUPO EM FUNCIONAMENTO PLENO?	232
<b>REFLEXÕES FINAIS</b>	<b>236</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>245</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>253</b>

*Este ão de são*  
*Ei de cantar*  
*Naquela canção*

# Apresentação

... Energia ... Vida ... Seria correto apresentar este trabalho afirmando tratar-se de um estudo a respeito do fenômeno grupal, mas não seria plenamente verdadeiro.

Nesta jornada, a utopia pode conviver com o bom senso. Por um lado, a busca por um Santo Graal que não existe, mas ainda sim inspira. Por outro, a promessa de um caminhar que, em si, pode revelar belezas ao viajante.

O estudo foi desenvolvido ao longo de um ano, no qual acompanhei uma equipe de estudantes da graduação em Administração que tinha, como tarefa acadêmica, o desenvolvimento de um projeto de empresa. Tinham metas a cumprir, bem como padrões a respeitar, porém a forma de conduzir o trabalho era totalmente livre.

Coloquei-me à disposição das equipes que realizariam o trabalho no ano letivo de 2006, para acompanhar suas atividades. Três equipes manifestaram interesse; duas efetivaram o convite, porém somente com uma delas o acompanhamento ocorreu do começo ao fim do trabalho. Por tal razão, essa é a equipe que constitui este estudo.

A metáfora de jornada estará presente ao longo de todo o texto. Foi como ter visitado outro país, sua cultura, sua gente, seus monumentos, praças, ruas, histórias... Foi como, por um ano, ter me tornado um dos seus habitantes. Trago, então, uma bagagem cheia de fotos, impressões, sentimentos e idéias.

Sinto que o tema “grupo” exerça um fascínio sobre mim desde muito antes de dar-me conta desse fato. Sempre preferia esportes coletivos, envolvia-me em grupos musicais ou, mudando de cidade, tinha que reiniciar, completamente, o círculo de amizades mais de uma vez. Sempre o plural – pela sua presença ou falta. Da mesma forma, a vida acadêmica e profissional também está carregada de vivências marcantes em relação ao coletivo.

A realização deste trabalho implica uma oportunidade de fazer avançar o que começou com a dissertação de mestrado. Naquela ocasião, estava interessado em aprofundar conceitos a respeito da subjetividade humana no contexto de psicoterapia humanista. Por essa razão, estudei a parceria constituída entre o psicólogo americano Carl Ransom Rogers e o filósofo austríaco Eugene T. Gendlin. Entrei em contato com o conceito de Experienciação, estudei sua importância para o aprofundamento conceitual da Terapia Centrada no Cliente e fui apresentado à Filosofia do Implícito (a Abordagem Experiencial de Gendlin) e seus desdobramentos.

A Abordagem Centrada na Pessoa dispensa apresentações ao leitor de língua portuguesa. Há uma vasta quantidade de livros, artigos científicos, dissertações, teses e material em vídeo a respeito da obra de Rogers. Grupos de encontro e fóruns ocorrem no Brasil, até os dias atuais.

Quanto à Filosofia do Implícito, porém, há uma outra realidade. A obra de Gendlin é bastante conhecida em diversos países, mas não no Brasil. As referências a ela nos meios científicos brasileiros não são tão raras, contudo sempre complementares, ou seja, não é comum encontrarmos material

científico dedicado especificamente à sua análise e discussão em nosso idioma. Um dos objetivos deste trabalho é criar um espaço para esse debate.

A pesquisa caminhou como um estudo qualitativo, enriquecido por três recursos metodológicos: Versões de Sentido, Narrativa e *Thinking at the Edge – TAE*.

As Versões de Sentido (Amatuzzi, 1996) são relatos espontâneos que cada participante elaborava ao final de cada reunião da equipe que acompanhei. No final, eu tinha um quadro com noventa e uma Versões, semelhante a um álbum de fotografias da viagem. As Versões de Sentido funcionaram como um poderoso instrumento para focar a atenção de cada membro do grupo em sua própria vivência, mais do que um método de investigação. As Versões de Sentido serviram ao grupo.

A Narrativa (Benjamin, 1936/1994) foi a maneira escolhida para contar a experiência e possibilitou imprimir um sentido intersubjetivo a esse álbum de fotos. Embora possa ser compreendida como uma estratégia, é, efetivamente, o método por excelência que sustenta os três elementos de um estudo qualitativo: a descrição, a compreensão e a interpretação. O processo vivido por um grupo de estudantes universitários foi concretizado numa narrativa em primeira pessoa pelo pesquisador. A Narrativa serviu à pesquisa.

O método *Thinking at the Edge – TAE* foi desenvolvido por Gendlin (2004) para a elaboração de teoria a partir de um referencial experiencial. Julguei interessante empregá-lo por duas razões. Em primeiro lugar, por ser-me útil para processar tamanha complexidade de elementos envolvidos – conceituais e experienciais. Em segundo, por ser uma oportunidade de

demonstrar, na prática, a própria coisa sobre a qual se fala. Esta é uma tese sobre o referencial experiencial escrita a partir dele. O TAE serviu ao pesquisador.

Por essas razões, a opção pela redação na primeira pessoa do singular é entendida como a mais coerente com a proposta adotada. O método qualitativo não comunga com a impessoalidade positivista. É, ao contrário, o relato encarnado de alguém que vislumbra, a partir do seu ponto de vista, um fenômeno que se revela como tal a alguém que não permanece neutro, mas deixa-se impressionar pela experiência.

Mantendo ainda a mesma linha de raciocínio, o método TAE (bem como a Focalização, que será apresentada mais adiante) mergulha a fundo na vivência concreta, numa espécie de retorno à coisa mesma que reside na ordem do pré-conceitual.

Há algo de instigante nesse ponto. O tema desta própria tese, vislumbrado pela abordagem que a sustenta, leva-nos a questionar a relatividade do que é plural ou singular. Faz sentido pensarmos que, em cada pessoa, há uma coletividade implícita e, em cada grupo, há uma identidade.

O primeiro capítulo é dedicado à revisão teórica: **Os desbravadores e suas descobertas**. O segundo diz respeito ao delineamento da pesquisa que vai sendo desenhada à medida que avança o processo da experiência: **Planejando a jornada**. O terceiro capítulo descreve os participantes da jornada e os encontros da equipe: **Meus colegas e o álbum de fotografias**.

O quarto capítulo propõe uma aplicação do método *Thinking at the Edge* – TAE: **Fazendo as malas para voltar**. No quinto capítulo – **O grupo a**



**partir da equipe: o plural em foco** – interpreta-se a experiência, discutindo-se o próprio processo vivido pela equipe ao tornar-se um grupo.

Num âmbito social, há uma considerável demanda por pesquisas acerca da vida em coletividade. Vivemos em um tempo em que as relações interpessoais ganham características muito peculiares. Pessoas se relacionam cada vez mais através de canais virtuais como as salas anônimas de bate-papo por computador. Saber trabalhar em equipe é uma condição cada vez mais exigida no mercado de trabalho. Psicólogos passam a fazer parte das comissões técnicas de equipes esportivas. Bairros se transformam em condomínios fechados. Há uma proliferação de livros de auto-ajuda dedicados a ensinar as pessoas a fazer amigos e a obter sucesso em suas relações. Afinal, o que é relacionar-se hoje em dia? Eis o enigma que me dispus a desvendar ao propor-me a tarefa deste estudo.

## Os desbravadores e suas descobertas

No final da década de 30 e início da década de 40 do século XX, duas abordagens dominavam o cenário científico da psicologia americana: o razoavelmente jovem Behaviorismo, nascido do manifesto de John Watson, em 1913, e a Psicanálise, que importada da Europa, referendava a prática clínica dos psicólogos que se dedicavam ao aconselhamento.

Insatisfeitos com a forma de abordar o fenômeno humano pertinente a essas duas vertentes, um grupo de profissionais começa a organizar-se para discutir formas alternativas de compreender a Psicologia como uma ciência. Estava nascendo um movimento que, pelo fato de constituir uma alternativa às escolas vigentes, ganhou a denominação de terceira força. Estava nascendo a Psicologia Humanista americana.

Kirschenbaum (2004) afirma que a Psicologia Humanista difere da Psicanálise e do Behaviorismo, ao menos, em três aspectos. Em primeiro lugar, por priorizar a perspectiva subjetiva da pessoa que busca atribuir sentido à sua vida, o que valoriza assim, o campo fenomenológico desta. Em segundo lugar, um foco não na patologia, mas sim, na saúde, no potencial humano, no bem-estar e na criatividade. "O objetivo era, mais do que ajustamento, ajudar a pessoa a experienciar seu pleno potencial humano" (p.82). Por último, uma valorização dos aspectos que nos diferenciam das demais espécies como escolha, desejo, liberdade, valores, entre outros.

Amatuzzi (2001) convida-nos a refletir sobre a Psicologia Humanista ao

chamar a atenção para o fato de que o próprio termo é, de alguma maneira, tautológico. A questão fundamental é a mudança de perspectiva que esse novo movimento lança sobre a ciência psicológica, não em função de uma mudança dos objetos a que se propõe compreender, mas em termos da relação com eles. Trata-se de um compromisso com o existir humano, contextualizado, vivente. O foco, portanto, passa a ser prioritariamente o sentido que as coisas têm e, não mais, os mecanismos de funcionamento mental ou do comportamento.

Tal fato implica um resgate de bases filosóficas consistentes e a adoção de uma ética humanista coerente com seus princípios. O pensar e o atuar em Psicologia não podem ter como alicerces o domínio de técnicas que vislumbrem o ser humano como um objeto distanciado sobre o qual há uma intervenção profissional.

As relações são revistas e, sem perder de vista a existência de papéis profissionais específicos, há a valorização de um encontro intersubjetivo, na terminologia de Buber (1974/1977) de uma natureza "Eu-Tu" e não mais "Eu-Isso", ou seja, mesmo a ciência que lida com o humano pode fazê-lo de maneira desumanizada. Ainda que se possa argumentar que toda a ciência psicológica tenha que ser necessariamente humanista, pois seu objeto não é outro se não o Homem, a conotação que o termo traz para esse movimento é específica, uma vez que contém em si um ideal, um compromisso e uma ontologia própria.

O protesto também foi marcante na evolução histórica da terceira força. O clássico livro "Psicologia Existencial Humanista" (Greening, 1975) contém

uma proposta sólida dessa abordagem e agrupa artigos de diversos autores envolvidos com ela. Ao mesmo tempo, suas páginas também são recheadas de uma crítica feroz à forma como se pensava a Psicologia da época. O segmento de Floyd Matson (em Greening, 1975) a exemplifica:

“Creio ter sido Thomas Huxley, o avô de Aldous quem se confessou tão temeroso do acaso e da escolha, com todos os riscos que isso comporta, que se lhe fosse oferecido um mundo de absoluta segurança e certeza, ao preço de abdicar de sua liberdade pessoal, fecharia imediatamente o negócio. Ao invés de seu neto, cujo romance futurista defende justamente a tese oposta, o velho Huxley teria certamente gostado da vida estagnada no Pântano Walden de Skinner” (p.71).

É claro que, ao fazer essa citação, não tenho a intenção de atribuir a esse texto a responsabilidade por uma atitude, muitas vezes ácida, dos psicólogos humanistas; ao contrário, entendo que ele reflete o estado de espírito da época. Assim, desenvolveu-se uma abordagem compromissada com o ser humano – talvez até apaixonadamente – e que buscava advogar em sua defesa absorvendo influências do pensamento existencialista, da vertente fenomenológica, bem como da Psicologia da Gestalt alemã.

Atualmente a denominação *Psicologia Humanista* – especialmente, se pensarmos em uma *Psicologia Existencial-Humanista* – engloba uma ampla quantidade de correntes que, a despeito de particularidades em suas concepções teóricas e maneiras próprias de proceder, partilham pressupostos gerais. Esse é o caso da Abordagem Centrada na Pessoa, fruto da obra de Carl Rogers; da Gestalt-Terapia de Fritz Perls; do Psicodrama de Jacob Moreno; Logoterapia de Viktor Frankl da psicologia existencial de Rollo May; Dasein-Análise de Martin Heidegger; além do legado deixado por Abraham Maslow. A

corrente filosófica que fundamenta este trabalho nasceu da obra de Eugene Gendlin (inicialmente, um colaborador de Rogers) e é conhecida como Filosofia do Implícito.

Se, por um lado, a Psicologia Humanista foi alimentada pela riqueza de tantas fontes, por outro, parece ter perdido espaço no campo da ciência ao ter mantido, por muito tempo, uma postura avessa às instituições. Pode-se dizer que ela se manteve rebelde em relação ao *mainstream*, e que, até hoje há, uma certa associação entre a imagem do psicólogo humanista e a da contracultura dos anos 60 e 70 do século passado.

A virada do milênio levou diversos autores humanistas a refletir sobre a situação da terceira força no século XXI. Uma das edições do *Journal of Humanistic Psychology* foi especialmente dedicada à discussão das potencialidades e desafios da Psicologia Humanista nos novos tempos. Cain (2003); Leitner & Phillips (2003); Criswell (2003); Aanstoos (2003) e Eulert (2003) elaboram o tema a partir de diferentes perspectivas. Todos parecem concordar com o fato de que a terceira força poderia ter um maior espaço e representatividade tanto no cenário científico como no social. Por outro lado, há um enorme potencial para ação, visto que há uma grande necessidade em tratar importantes questões existenciais no mundo atual.

Criswell (2003) alerta que:

“A missão mais ampla da Psicologia Humanista não é nada menos do que a liberdade e autonomia de todos os seres humanos. Oportunidade para que todos os humanos sejam tratados como pessoas de valor, dignidade e que lhes seja permitido atualizar seu potencial em um ambiente global equilibrado. O desafio da Psicologia Humanista é concretizar sua missão mais ampla e organizar seus recursos para realizar essa missão” (p. 43).

Para essa autora, é importante que a Psicologia Humanista possa renovar-se a cada geração. Também deveria haver a busca de um modelo mais colaborativo como um todo, que ultrapassa tendências individualistas.

Eulert (2003) pediu a estudantes de psicologia que se apresentavam como humanistas, que respondessem à seguinte pergunta: *"você poderia dedicar um momento a descrever o que consideraria uma formação ideal para um impacto futuro no campo da psicologia e para o público ao qual servimos?"* (p.67). As respostas, organizadas em três grandes grupos (o que, por que e como) iam além de um enfoque meramente centrado em conteúdos e processos cognitivos, já que contemplavam também o desenvolvimento de atitudes, vivência em grupos de encontro, ativismo político e social, bem como uma tutela significativa por parte dos profissionais mais experientes.

Uma das maiores necessidades do mundo atual, segundo Aanstoos (2003), é uma visão holística capaz de lidar com temas como globalização, saúde, ecologia e espiritualidade. Para ele, esses são temas classicamente valorizados pelos autores humanistas o que seria um indício da relevância do pensamento humanista para a sociedade.

A opção por uma perspectiva holística de compreensão da pessoa, em vez de uma avaliação reducionista que tende a rotulá-la, continua sendo uma das características da psicologia humanista em sua vertente clínica. Ao analisarem o cenário dos tratamentos psicológicos, no qual há uma tendência cada vez maior de propostas padronizadas, em virtude das pressões dos sistemas de saúde privados (*managed care*), Leitner & Philips (2003) apontam uma tensão entre essa abordagem reducionista – a que chamam de objeto

imóvel - e o potencial humano, bem como a busca de sentido tão típicos da compreensão humanista, que é, para eles, uma força irresistível. Segundo esses autores:

“Por um lado há aparentemente o objeto imóvel de uma compreensão reducionista da vida psicológica em conjunto com o racionamento, focado em sintomatologia, do cuidado psicológico. Do outro lado há uma crescente força irresistível das pessoas buscando desesperadamente soluções para questões que envolvem sentido, propósito e riqueza na vida – algo mais do que meramente comportar-se de modo diferente ou sentir menos. Essas duas situações criam sérias crises tanto quanto grandes oportunidades para a psicologia humanista” (p.157).

Essa perspectiva não é recente. Desde o início de suas pesquisas no campo da psicoterapia, Rogers defendia a idéia de que o foco deve estar direcionado à pessoa, à maneira como ela própria vivencia sua experiência. Entretanto, infelizmente, esse parece ser um tema ainda muito controverso quanto à saúde mental e aos serviços estruturados para a sua promoção, uma vez que há uma série de interesses em jogo – políticos, econômicos, etc. Dado o fato de que a Psicologia Humanista não se ajusta a um paradigma reducionista, como o mencionado, ela deve propor alternativas viáveis para atuação.

Nessa linha de raciocínio, Cain (2003) apresenta uma série de sugestões. Em sua opinião, há uma grande necessidade de fazer com que a contribuição do humanismo seja mais sentida pela academia e pelo público em geral, o que implica um maior investimento em pesquisa como um todo. “A moeda fundamental no eixo central da psicologia é a pesquisa” (p.18) e, por essa razão, é muito importante fazer mais pesquisas quantitativas e qualitativas de relevância para a Psicologia. Da mesma forma, também é fundamental estar

mais atuante no mundo acadêmico em geral, por meio da divulgação de pressupostos humanistas, da revisão das estruturas (ou da falta delas) das instituições e de uma maior publicação para a sociedade em geral.

A mesma preocupação já havia sido expressa por Gendlin (1992), anteriormente, em relação à renovação da tradição humanista. Em uma argumentação semelhante à de Cain (2003), o autor indica a necessidade de um novo olhar para as instituições humanistas a fim de que estas não percam sua vitalidade por falta de estrutura.

Segundo esses autores, é preciso manter não só o espaço arejado que o humanismo tão bem defendeu, mas também criar maneiras de perpetuar idéias e dar continuidade ao que já foi alcançado. Esse ainda parece ser um desafio que, paradoxalmente, contém em si um grande potencial: encontrar modelos de instituições capazes de manter a vitalidade democrática e significativa do humanismo, mas que também tenham consistência para formar e agregar profissionais que comunguem com os ideais humanistas, bem como oferecer serviços à comunidade.

### ***A Abordagem Centrada na Pessoa***

Um dos principais ícones do movimento humanista, certamente, foi Carl Ransom Rogers, cuja contribuição para a ciência psicológica é amplamente reconhecida. Segundo Kirschenbaum (2004), Rogers foi o primeiro psicólogo a ganhar os dois maiores prêmios da APA – American Psychological Association. Em 1956, recebeu o “Distinguished Scientific Contribution Award”, um prêmio



em reconhecimento ao seu trabalho de pesquisa e, em 1972, o “Distinguished Professional Contribution Award”, pela contribuição de sua obra para a prática profissional da Psicologia. Também foi presidente dessa mesma entidade, bem como da American Association for Applied Psychology e da American Academy of Psychotherapists.

No campo da pesquisa, Rogers foi pioneiro no uso de gravações de sessões de clientes desde o período em que iniciou suas atividades acadêmicas, na Universidade de Ohio (Rogers 1942). Sua equipe se debruçava sobre inúmeras horas de transcrições de sessões terapêuticas, com o intuito de extrair daquele material os indícios do que poderia ser efetivamente terapêutico no processo. Graças a essa atividade intensa de pesquisa, os limites entre o aconselhamento (*counseling*) e a psicoterapia tornaram-se muito questionáveis.

Assim, nasceu um novo modelo para a prática da psicoterapia que ganhou o nome de Terapia Centrada no Cliente. Ao ter como base a confiança no potencial humano inato e autodirecionado – a tendência atualizante (Rogers & Kinget, 1977) – a atuação do terapeuta é profundamente reformulada. Este passa a agir de maneira não-diretiva, o que não significa, em absoluto, uma atitude passiva no estilo *laissez-faire*. Sua função primordial é ajudar a pessoa a se perceber, como um espelho inteligente que se move ao redor da pessoa para ampliar seu conhecimento – e por que não dizer – sua comunicação consigo própria.

O passo seguinte na evolução da prática terapêutica foi a descoberta de outro ponto fundamental: as atitudes do terapeuta são decisivas para o bom progresso da terapia. O emprego habilidoso das respostas-reflexo não bastava

se o cliente não percebesse, no seu terapeuta, uma atitude genuína, empática e de não-julgamento. Em um artigo ainda hoje polêmico, Rogers (1957) pontuou as condições que julgava necessárias e suficientes para a mudança terapêutica de personalidade.

O final da década de 1950 e início da seguinte representam um período que pode ser considerado o auge do desenvolvimento da Terapia Centrada no Cliente. A publicação do artigo sobre as condições necessárias e suficientes (Rogers 1957), o capítulo teórico escrito para a coleção de Sigmund Koch, que sistematizava toda a teoria centrada na pessoa desenvolvida até então (Rogers 1959) e a publicação da obra "Tornar-se Pessoa" (Rogers, 1961/1997) criaram um profundo impacto na comunidade científica.

Esse é também o período em que a terapia centrada no cliente começa a ser aplicada em situações extremas. Ao assumir atribuições tanto no departamento de Psicologia como no de Psiquiatria da Universidade de Wisconsin, Rogers e sua equipe passaram a pesquisar a relação terapêutica com pacientes esquizofrênicos (Rogers, Gendlin, Kiesler & Truax, 1967).

Após a aposentadoria, Rogers fixou residência na cidade de La Jolla, na Califórnia, onde fundou o Centro de Estudos da Pessoa. Seus interesses voltaram-se mais para a educação, as relações sociais, os grupos de encontro e a mediação de conflitos étnicos e políticos. A terminologia "Terapia Centrada no Cliente" já havia se tornado muito restritiva. Estava em questão, no momento, uma forma de abordar fenômenos humanos em diversas áreas e assim a expressão "Abordagem Centrada na Pessoa" passou a ser adotada por representar, com mais abrangência, a totalidade dessas atividades.

Wood (1995) argumenta que uma mesma *abordagem* manteve-se inalterada em toda a obra de Rogers. Em outras palavras, o colocar-se diante do outro sempre esteve alicerçado em uma mesma perspectiva filosófica, em uma mesma confiança básica no potencial humano. As diferenças restringiram-se às peculiaridades de cada campo de atuação.

Nos últimos anos de vida, Rogers dedicou-se à promoção da paz. Trabalhou, ativamente, até seu falecimento, em 1987, na tentativa de facilitar o diálogo entre populações em conflito, fossem eles motivados por questões religiosas, étnicas ou políticas. É o caso dos workshops (grupos de encontro) promovidos com Católicos e Protestantes, na Irlanda do Norte; com brancos e negros, na África do Sul ou do encontro com líderes políticos na Áustria, em função das tensões relativas à América Central, especialmente, envolvendo americanos e nicaraguenses. Nesse período, também foram promovidos grandes encontros de comunidade no Brasil, México, Hungria e União Soviética (Kirschenbaum, 2004).

Atualmente, ecos desses eventos ainda permanecem vivos. Spangenberg (2003) destaca a relevância do aconselhamento (*counseling*) centrado no cliente para a facilitação de relações interpessoais na África do Sul, após o período do *apartheid*. Bondarenko (1999) pondera sobre a estada da equipe de Rogers na Ucrânia, suas impressões e devido impacto, num período ainda de guerra fria. Cury (1994) propõe uma nova maneira de compreender a relação terapêutica a partir da experiência e do legado dos encontros de comunidade.

Esse panorama inicial tem o propósito de situar o leitor em termos da

proposta humanista, da evolução da obra de um de seus principais representantes – Carl Rogers – e do surgimento da Filosofia do Implícito, que teve seu berço em ambiente centrado na pessoa e, posteriormente, ganhou status de abordagem independente. Intencionalmente, não aprofundarei ainda a discussão sobre os grupos de encontro e os encontro de comunidades, pois retomarei esse tema após a apresentação da Filosofia do Implícito, que sustenta filosófica e teoricamente este trabalho.

Parece haver uma certa discussão entre os membros da Abordagem Centrada na Pessoa a respeito do que poderia ou deveria ser considerado, de fato, “Centrado na Pessoa”. Em um extremo, estão as situações sobre as quais Wood (1995) alertava:

“Na prática [a Abordagem Centrada na Pessoa] é tida muitas vezes como um ‘tema’ capaz de ser combinado com outras filosofias ou técnicas; quanto mais improvável o par, melhor. Um professor universitário, por exemplo, sugere ‘unir o tema da Abordagem Centrada na Pessoa’ e Tai Chi Chuan. Recentemente deparei com propostas para associar a Abordagem Centrada na Pessoa à técnica taoísta da ‘órbita microcósmica’ e, o que é talvez ainda mais surpreendente, embora não menos sério, a associação da Abordagem Centrada na Pessoa à filosofia do desenvolvimento humano de um médico francês, baseada na arquitetura do ouvido interno humano” (p.270).

Esse é certamente um tema polêmico, sobre o qual alguns autores renomados (Kahn, 1999 e 2002; Bozarth, 2002; Merry & Brodley, 2002 e Sommerbeck, 2002) debateram. A partir de argumentações que propunham uma revisão do conceito de não-diretividade (Kahn, 1999), surgiram respostas (Bozarth, 2002; Merry & Brodley, 2002 e Sommerbeck, 2002) que pontuavam seu pensamento como não mais pertencente ao referencial centrado na pessoa. Em resposta a essas contra-argumentações, Kahn (2002) retruca:

“Por valorizar a abordagem não quero vê-la tornar-se uma modalidade terapêutica estreita e de confinamento. Por algum tempo tenho sentido que os ‘puristas’, que são maravilhosamente não julgadores de seus clientes, são bastante julgadores do terapeuta que emprega alguma flexibilidade e naturalidade no exercício da abordagem” (p.89).

Considero muito positiva essa discussão, ao entender que, de um lado, há a preocupação genuína de evitar associações forçadas (em certos casos, bizarras) como as que Wood (1995) mencionou; mas, de outro, compreendo também a preocupação de Kahn (1999, 2002), em relação a um dogmatismo que pode engessar o que há de mais precioso na abordagem. Posso chamar esse tipo de posicionamento de “ditadura da liberdade”. Se o tomarmos como premissa, provavelmente, até o próprio Rogers poderia não ser considerado mais “centrado no cliente”.

Tal fato leva a pensar que as denominações são secundárias. Sim, elas criam um referencial, permitem interlocução e têm uma série de efeitos positivos. Creio, porém, que o mais fundamental seja estarmos profundamente sintonizados com a filosofia que sustenta o estudo e a prática que desenvolvemos. Assim, apresento a teoria que fundamenta a elaboração deste trabalho. Derivada em sua origem da Abordagem Centrada no Cliente e em afinidade com os pressupostos da Psicologia Existencial-Humanista, surge a Filosofia do Implícito, desenvolvida por Eugene T. Gendlin, PhD.

### ***A Filosofia do Implícito***

Inicialmente, faz-se necessário referendar o fundador dessa teoria, o

filósofo Eugene T. Gendlin nascido em 25 de Dezembro de 1926, em Viena. De origem judaica, sua família foi obrigada a deixar a Áustria em 1938, em virtude da ocupação nazista, e emigrar para os Estados Unidos.

Na nova terra, ele obtém sua graduação em filosofia, profundamente influenciada pela obras de Husserl; Dilthey; Heidegger; Sartre; Merleau-Ponty e Binswanger, quando teve a oportunidade de estudar muitos desses autores nas versões originais. Ele próprio afirmava "identificar-se como um fenomenólogo" (Alemany 1997, p.14). Em 1950, defende sua dissertação de mestrado intitulada: "*Wilhelm Dilthey and the problem of comprehending human significance in the science of man*" e, em 1958, sua teste de doutorado: "*The function of Experiencing in symbolization*", ambas apresentadas ao Departamento de Filosofia da Universidade de Chicago.

Nesse período, Carl Rogers era Diretor do Centro de Aconselhamento dessa Universidade, e sua concepção acerca do ser humano, bem como sua forma de praticar psicoterapia, atraem o jovem Gendlin que passa a fazer parte da equipe em uma colaboração fecunda, durante os anos de 50 e 60 do século XX.

Em 1961, Rogers publica "Tornar-se Pessoa", livro que teve grande impacto na comunidade científica e, em 1962, Gendlin publica uma de suas obras mais importantes: "*Experiencing and the creation of meaning: a philosophical and psychological approach to the subjective*". Longe de uma mera coincidência de datas, pode-se afirmar que o período 1958-1962 foi o de mais intensa e mútua influência na parceria desenvolvida por esses dois autores. Trata-se do período em que Gendlin dedica seus esforços em procurar

um melhor desenvolvimento dos conceitos teóricos que explicavam a prática de Rogers, enquanto este, por sua vez, incorpora tais conceitos em seus escritos.

Os caminhos de Rogers e Gendlin começam a distanciar-se em meados dos anos 1960. Após a aposentadoria de Rogers, Gendlin segue aprimorando seu próprio trabalho e começa a desenvolver uma nova maneira de conceber a relação terapêutica. Em 1979, publica o livro "Focusing", importante marco da Psicoterapia Experiencial. Em 1980, é fundado em Nova Iorque o "Instituto de Focalização", uma instituição sem fins lucrativos com o objetivo de difundir a Filosofia do Implícito, fundamentada na experiencição e seus desdobramentos.

No final da década de 80, o programa de Treinamento em Focalização é sistematizado e iniciam-se as Conferências Internacionais de Focalização, com periodicidade anual. Atualmente, Gendlin está envolvido com o Movimento Pós-Filosofia Pós-Modernista, desenvolvendo uma metodologia chamada de "TAE – Thinking at the Edge", desenhada para tornar operacionais os conceitos da Filosofia do Implícito, com foco na produção de teoria.

Gendlin foi homenageado três vezes pela Associação Americana de Psicologia por suas contribuições científicas e pelo desenvolvimento da Psicoterapia Experiencial, tendo sido premiado pela Divisão Clínica e pela Divisão de Psicologia Filosófica, e o Instituto de Focalização foi premiado pela Divisão Humanista. O livro "Focusing", traduzido em doze idiomas, já vendeu mais de 400.000 cópias. Dentre as publicações recentes mais expressivas, podem-se citar os livros "Let your body interpret your dreams" (1986); "Focusing Oriented Psychotherapy: a manual of the Experiential Method" (1996); "Language Beyond Postmodernism: saying and thinking in Gendlin's

Philosophy” (1997), editado por David Levin.

Também de 1997 consta uma obra independente, editada pelo próprio Instituto de Focalização, intitulada “A Process Model”, que pode ser considerada uma continuação de “Experiencing and the Creation of Meaning”, e que se constitui em outro pilar conceitual da Filosofia do Implícito. Um dado peculiar desse título é o fato de que seu conteúdo está disponível, na íntegra, no *site* do Instituto de Focalização (onde se podem encontrar também diversos artigos de Gendlin e de seus colaboradores).

O Instituto de Focalização conta com institutos filiados na Alemanha; Argentina; Austrália; Áustria; Bélgica; Canadá; Chile; Costa Rica; Dinamarca; Estados Unidos; Grécia; Groelândia; Holanda; Inglaterra; Itália; Luxemburgo; México e Suíça, que congregam atividades de profissionais vinculados às aplicações da Filosofia do Implícito em diversas áreas, como Psicoterapia; Trabalho Corporal; Medicina; Infância; Espiritualidade; Processo Criativo; Pesquisa; Ciência; Filosofia e Negócios.

No campo específico da Psicoterapia, um panorama como esse ficaria incompleto sem a inclusão da WADPCEP – World Association for Person Centered and Experiential Psychotherapy and Counseling, órgão de representatividade internacional. É interessante observar que o próprio nome da associação reconhece a independência das abordagens terapêuticas de Rogers e Gendlin, ao dedicar espaço equivalente a ambas.

Entendo que a filosofia de Gendlin tem duas grandes implicações. A primeira é a mútua influência derivada da parceria com Carl Rogers, de tal ordem que levou Hart (1970) a identificar uma terceira etapa de evolução da



Terapia Centrada no Cliente, chamada por ele de Etapa Experiencial. Em trabalhos anteriores (Messias 2001, 2002 e Messias & Cury, 2006), a intenção primordial foi a análise dessa intersecção.

Gendlin é citado por muitos autores brasileiros (Amatuzzi, 1989; Cury, 1987, 1993; Macedo, 1998; Morato, 1989; Puente, 1978, 1979, 1982, 1983a, 1983b; Teani, 1997a, 1997b e Wood, 1995), porém sempre como coadjuvante. A única exceção até o momento – convém ressaltar, em língua portuguesa – é o livro de Baquero (1995) “Psicoterapia Centrada no Corpo”. Apesar de a obra ser dedicada às idéias de Gendlin, seu título ainda a associa à obra de Carl Rogers.

A segunda grande implicação da obra de Gendlin é justamente o desenvolvimento de uma nova abordagem em Filosofia e Psicologia. A proposta deste trabalho é discuti-la e trazer os conceitos e desdobramentos da Filosofia do Implícito ao primeiro plano. A herança centrada no cliente é muito evidente, tanto nas obras e conceitos quanto nos eventos de orientação experiencial, assim como se reconhecem traços marcantes nos elementos de uma mesma família.

Sim, essa metáfora é interessante: a Filosofia do Implícito parece ser um parente próximo da Abordagem Centrada na Pessoa. Em muitos aspectos, há uma afinidade muito grande, como uma crença nos mesmos valores básicos; em outros, nota-se uma diferença marcante de estilos, especialmente, no modo de fazer as coisas. Dois exemplos podem ilustrar essas peculiaridades: um no campo da psicoterapia, e o outro, no campo dos negócios.

A forma proposta por Gendlin (1996) para a prática da Psicoterapia

Experiential (ou Orientada pela Focalização) guarda semelhanças fundamentais com a Terapia Centrada no Cliente quanto à sua ontologia subjacente, que assume a premissa básica de que há uma tendência ao desenvolvimento psicológico dotada de auto-direção. O terapeuta procura, de maneira não-diretiva, facilitar a expressão dessa tendência, através de suas atitudes, em uma relação interpessoal. Até esse ponto, a despeito de termos e conceitos específicos, não há nada de essencialmente diferente em relação à Terapia Centrada no Cliente.

O dado inovador, por sua vez, está na ousada proposta de compreender diversas estratégias terapêuticas tradicionalmente pertencentes a outras abordagens sob o enfoque experiential. Sonhos, recursos comportamentais e dramatizações, entre outras coisas, são analisados à luz da Filosofia do Implícito e podem ser utilizados em terapia, desde que subordinados a essa perspectiva.

Esses parecem ser os aspectos mais polêmicos da Psicoterapia Orientada pela Focalização e que, de fato, demonstram um distanciamento evidente da prática tradicional da Terapia Centrada no Cliente.

Outro exemplo é o trabalho desenvolvido por Cymbalista (2003, 2004), conhecido como *Market Focusing* (ou Focalização de Mercado). A autora dessa modalidade de aplicação da Filosofia do Implícito criou uma interface entre a Psicologia e a Economia e, atualmente, trabalha como consultora no mercado financeiro. Ao assessorar empresários na condução de negócios, afirma que “boas decisões não são baseadas apenas em bons números e boas análises. Boas decisões têm, absolutamente, que incluir bons palpites” (Cymbalista,

2003, p.1). Nesse caso, a Focalização é utilizada como um método para facilitar tais palpites, como uma espécie de indução à intuição.

Porém, entre muitos psicólogos humanistas brasileiros, existe um certo preconceito em relação ao que supostamente seja a Filosofia do Implícito e suas derivações, especialmente, a Focalização. Parece, também, haver uma curiosidade em relação ao que seja a Filosofia do Implícito e ao que seja praticado a partir dela. Assim, torna-se pertinente fundamentar essa discussão com o propósito de impedir que seus elementos se percam no campo da especulação.

### ***A experiência é algo em processo – é um Experienciando***

Talvez o primeiro passo para adentrar o terreno do complexo pensamento de Eugene Gendlin seja o conceito de Experienciação.

A primeira questão que merece atenção é a própria palavra. Gendlin (1992) argumenta que, se buscamos uma nova perspectiva conceitual, uma nova maneira de compreender os fenômenos humanos, provavelmente, precisaremos de novos conceitos. Assim, o termo original é *Experiencing*, o que nos lança um primeiro problema a resolver. Na estrutura do idioma inglês (no qual foi cunhado, originalmente, o termo) a utilização do gerúndio é muito mais freqüente do que na língua portuguesa e, além disso, uma diferença é essencial: a existência de substantivos no gerúndio. Dessa forma, a tradução literal do termo é *Experienciando* e não *Experienciação*.

Todos os autores brasileiros que se referem ao termo preferiram traduzi-

lo como Experienciação, com exceção de Morato (1989), que mantém a forma no gerúndio. Acreditamos que essa autora seja a mais fiel em relação à palavra, ainda que eu não opte por traduzi-la assim. Essa pode parecer uma questão de menor importância, mas não o é.

O emprego de um substantivo no gerúndio faz com que, na língua inglesa, sua referência já seja carregada da conotação de algo em processo constante, ao passo que sua tradução desprovida do gerúndio pode remeter a algo estático. A única razão que impossibilita a utilização da tradução literal do termo é o fato de que um substantivo no gerúndio é muito estranho à estrutura da língua portuguesa, e sua utilização tende a gerar mais confusão do que esclarecimento. Como a palavra "Experienciação" consiste em um neologismo, ao ter que defini-la, é inevitável mencionar sua dimensão processual.

Num importante artigo, em que discute sua teoria de mudança de personalidade, Gendlin (1964) alerta o leitor para a existência, até então, de dois paradigmas dominantes das teorias de personalidade em geral: um paradigma centrado em conteúdos, e outro, na repressão de conteúdos. A teoria experiencial consiste, portanto, em uma alternativa a esses dois paradigmas. Mas qual é sua origem?

Conforme já foi mencionado, Gendlin foi membro da equipe de Carl Rogers em um período em que a Terapia Centrada no Cliente despontava, no mundo científico, como uma nova forma de atuar no campo da mudança de personalidade. Naquela época, muitos estudos estavam sendo realizados com o objetivo de comprovar sua eficácia, sendo o desenho mais comum de pesquisa a comparação entre antes e depois.

Eis um exemplo do que Gendlin (1964) classifica como teoria de conteúdos: uma avaliação psicológica que lida com traços estáticos de personalidade, tal qual uma comparação de duas fotografias de uma mesma pessoa com um intervalo de tempo. Já a concepção que fundamentava a Terapia Centrada no Cliente de então (conforme Rogers 1951/1994 e 1959) ilustra o paradigma de repressão de conteúdos, pois estava baseada na equação entre emoções e estrutura de *self* (Gendlin 1962; Puente, 1978; Messias, 2001).

Esse raciocínio é perfeitamente coerente e, por sinal, sustenta a teoria que Rogers havia elaborado até sua segunda etapa, mas não faz sentido algum quando se busca compreender a Experienciação. Ao contrário, só atrapalha. Quando pensamos assim, temos que reconhecer que há um aspecto dinâmico: o da movimentação dos conteúdos no aparelho psíquico. Mas essa é uma movimentação de conteúdos os quais não se alteram em termos de sua natureza; apenas mudam de lugar.

O interesse de pesquisa daquela equipe evoluiu, assim, para a busca da compreensão de como a mudança terapêutica ocorria e não mais apenas se ela ocorria ou não (Gendlin 1978; Hendricks-Gendlin, 2001). Ao procurar elementos que explicassem o sucesso terapêutico, Gendlin teve que desenvolver uma nova compreensão do fluir da subjetividade humana, o que o levou a descrever a Experienciação como processo básico da personalidade, o fluxo contínuo que alimenta nossa subjetividade, e suas implicações para o ser humano.

Diante dessas questões, é de fundamental importância diferenciar os conceitos de *experiência* e *experienciação*. O primeiro termo está vinculado à

teoria de Rogers (1959), enquanto o segundo compõe a de Gendlin (1962):

“Diferenciamos ‘experienciação’ do uso comum de ‘experiência’ em dois pontos: a) o termo ‘experiência’ é comumente um construto teórico enquanto que ‘experienciação’, no nosso sentido, refere-se diretamente a um fenômeno dado; b) o termo ‘experiência’ comumente significa conteúdos conceituais de alguma forma, enquanto que o termo ‘experienciação’ se refere ao significado *sentido* implícito e experienciado” (p.239).

As definições teóricas do importante artigo de 1959, que apresenta a teoria de Rogers (nunca publicado em português), estão disponíveis no primeiro volume de Rogers & Kinget (1977), onde encontramos sua definição de *experiência*:

“Esta noção se refere a tudo o que se passa no organismo em qualquer momento e que está potencialmente disponível à consciência; em outras palavras, tudo o que é suscetível de ser *apreendido* pela consciência. A noção de experiência engloba, pois, tanto os acontecimentos de que o indivíduo é consciente quanto os fenômenos de que é inconsciente” (p.161, grifo meu).

Destaco a palavra “apreendido” através do itálico porque, no dicionário Aurélio da língua portuguesa, o verbete *apreender* tem quatro significados: tomar posse judicialmente de alguma coisa; segurar, pegar, agarrar ou prender; assimilar algo mentalmente e, por último, cismar ou ruminar. O emprego dessa palavra remete à idéia de que conteúdos prontos encontram passagem para o campo da consciência sob condições facilitadoras.

É como pensar duas dimensões distintas – a experiência e a consciência – e admitir que quanto maior a convergência desses dois pólos, maior o estado de congruência de uma pessoa.

Há uma diferença paradigmática nessa afirmação. Para evidenciar ainda mais o argumento, pode-se tentar reescrever a definição desse conceito em

uma linguagem experiencial. Assim, o trecho intermediário ficaria: “em outras palavras, tudo o que é suscetível de ser *elaborado* pela consciência *em função de uma referência direta sentida*”.

Sim, esse trecho soaria mais experiencial, porém um ponto interessante estaria nos outros dois – o começo e o fim. Não é possível “traduzi-los”. Para fazê-lo, seria imprescindível abandonar o sentido de experiência e adotar o de experiencição. Em resumo, demonstro três situações: o conceito de experiência como Rogers o compreende; o cerne do problema a respeito do conceito de experiência de Rogers, através do olhar de Gendlin, e a idéia de que reformular o conceito implicaria, necessariamente, mudar de paradigma, como Gendlin o fez.

Ele próprio esclarece essa problemática:

“Por exemplo, afirma-se que o ‘autoconceito’ pode ‘combinar’ ou não ‘combinar’ com a ‘experiência’, indicando que a ‘experiência’ consiste em algo da mesma natureza que ‘conceito’. Assim, o construto ‘experiência’ é, em sua natureza, basicamente idêntico aos conteúdos da conceitução *explícita*. (...) A experiencição é *implicitamente* significativa. É algo presente, diretamente referido e *sentido*”. (Gendlin, 1962, pp. 242-243).

Uma outra imagem pode auxiliar a compreensão. Ao invés de pensar o psiquismo como um conjunto de diferentes campos, devemos imaginar algo como uma massa de modelar. Para ser possível explicar um outro tipo de paradigma, precisamos evocar outros tipos de metáforas.

No primeiro caso – diferentes campos – o paradigma em questão é o da repressão de conteúdos. Quanto mais concêntricos forem os campos da experiência e da estrutura de self, tanto mais congruente é a pessoa. Por sua vez, quando imaginamos uma massa de modelar, pensamos em algo concreto,

plástico e que, acima de tudo, contém em si o potencial para adquirir qualquer formato.

Ao se interpretar a metáfora, mais correto do que afirmar que uma pessoa *toma* consciência de algo, seria sustentar que ela *elabora* a consciência de algo. E quanto mais ela simboliza a sua experiência, maior flexibilidade ela própria ganha. Quanto mais a massa é modelada, mais plástica se torna. Através desse prisma conceitual, podemos entender que a congruência não é uma equação – entre o que alguém, realmente, vivencia e o que compreende de si – mas sim, uma capacidade de simbolizar. Da mesma forma, o próprio ato de simbolizar é, acima de tudo, um exercício de saúde mental; é buscar atribuir um sentido à vida.

Essa é a contribuição que influenciou a teoria da Terapia Centrada no Cliente e a levou à sua terceira etapa de formulação (Hart, 1970). Trata-se de uma evolução da elaboração teórica que se distancia do positivismo e encontra uma articulação fenomenológica e existencial à altura da conduta terapêutica de Carl Rogers. Esse tema já foi discutido em minha dissertação de mestrado (Messias, 2001), e gostaria de enfatizar; no momento, o desenvolvimento que essas novas formulações tiveram no trabalho próprio de Gendlin.

Para Gendlin (1961), a Experienciação possui seis características básicas, as quais vamos examinar uma a uma. Trata-se de um *processo de sentimento*. Há que se tomar um certo cuidado com essa expressão e buscar resgatar o contexto no qual ela surgiu – a psicologia humanista dos Estados Unidos da década de 1950. Provavelmente, Gendlin empregou o termo *sentimento* com o intuito de contrastar essa forma de pensar com o racionalismo tão característico



da Psicologia daquele tempo.

Em seus escritos posteriores, observa-se que ele prefere, gradualmente, destacar o aspecto *sentido* (ou seja, algo que se sente) a utilizar o termo *sentimento* para referir-se à experiencição. Uma revisão do artigo de 1961 poderia implicar a seguinte alteraçção: a experiencição é um *processo sentido* em vez de um processo *de sentimento*.

Sentimentos são específicos, fechados em si e, portanto, constituem conteúdos. Afirmar que estamos discutindo um *processo de sentimento* pode remeter menos ao processo em si do que aos aspectos já conceituados (conteúdos), como por exemplo, amor, raiva ou medo. Mais especificamente, amor por alguém, raiva de alguma coisa ou medo diante de uma determinada situação. Note que essas são apenas possibilidades de simbolização e que, quanto mais elaboradas, mais distantes estão de sua fonte subjetiva, independentemente de quão importantes e significativas possam ser.

Pode-se interpretar que Gendlin fala de uma coleção de sentimentos, o que, definitivamente, não é o caso. Ele se refere à fonte subjetiva, que é esse *processo sentido*.

Uma segunda característica fundamental da experiencição é o fato de ela *ocorrer no presente imediato*. A valorização do "aqui-e-agora" tornou-se uma das marcas registradas do movimento humanista em Psicologia. Observar que a experiencição consiste em um processo sentido que ocorre sempre no presente imediato justifica, de forma conceitual, essa postura empiricamente adotada. Se a prática já vinha mostrando que a atenção ao que se passava no "aqui-e-agora" era de suma importância, a teoria teria que ser capaz de

explicá-la.

A experiencição é um *referente direto*. Essa expressão é crucial, pois oferece a esse conceito uma conotação de bússola, de algo que nos dá a noção do certo e do errado, do bom e do ruim. E de onde vem essa perspectiva? Essa parece ser a expressão mais radicalmente fiel à ontologia humanista presente em toda a obra de Gendlin.

Uma vez mais evoco o contexto histórico para justificar a argumentação. Gendlin desenvolve o conceito de experiencição em um período de intensa parceria com Carl Rogers. Sua referência em Psicologia, até então, era centrada na pessoa. Os conceitos de Tendência Atualizante (Rogers, 1959) e Tendência Formativa (Rogers, 1980/1983) não deixam de estar implícitos no arcabouço conceitual da Filosofia do Implícito.

“As sensações de ‘ruim’ ou ‘errado’ dentro de você são, na realidade, a medida que seu corpo tem da distância entre ‘perfeito’ e o modo como ele se encontra no momento. Ele sabe a direção correta. Sabe isso com tanta certeza quanto você sabe para que lado inclinar um quadro torto na parede. Se o disparate for tão pronunciado que você o note, não há como você inclinar a moldura na direção errada e fazer o quadro ficar ainda mais torto achando que está certo. A noção de errado se faz acompanhar inseparavelmente da noção de qual direção tomar.” (Gendlin, 1978/2006 p. 93)

Essa colocação só pode fazer sentido quando adotamos uma ontologia humanista que confia no potencial direcional próprio da pessoa. Uma metáfora como essa jamais seria utilizada em um contexto psicanalítico ou behaviorista, pois as ontologias subjacentes a essas abordagens são completamente diferentes da explicitada.

A quarta e quinta características são praticamente desdobramentos da terceira. Por ser um *referente direto*, a experiencição é capaz de *guiar a*

*conceituação*. É o que as pessoas consideradas “intuitivas”, espontaneamente, fazem: elaboram *conceitos* a partir de seu *processo sentido*. Quando questionadas a respeito das razões para tomar uma determinada decisão, por exemplo, muitas vezes respondem coisas como “não sei... *algo* me diz que é por aí”. Ora, que “algo” é esse, se não a referência direta? Nesse caso, a guiar a conceituação.

A experiencição é um processo *implicitamente significativo*. Essa é a outra característica (quinta) mais diretamente atrelada às duas anteriores. É importante frisar o aspecto de potencial que essa afirmação carrega. Trata-se de um potencial de significado, e não, de um conjunto de significados ocultos. Um exemplo corriqueiro muito simples pode esclarecer essa questão.

Em meio a um debate, uma pessoa levanta a mão e pede para dar sua opinião. Naquele momento ela tem um impulso, uma direção, uma intenção. Há uma noção do que quer dizer, mas não um discurso escondido. Essa referência direta é capaz de guiar a conceituação, dada sua característica implicitamente significativa. Se essa pessoa for capaz de encontrar símbolos que elaborem, a contento, esse potencial, ficará satisfeita. Por sua vez, sua frustração será diretamente proporcional à escolha de símbolos e conceitos que não respondam bem à referência direta sentida.

Por fim, a experiencição é um *processo organísmico pré-conceitual*. Mais uma vez é possível reconhecer a herança centrada na pessoa presente nessa definição. O processo é *organísmico*, sendo essa, uma expressão desenvolvida por Rogers. A novidade reside no fator pré-conceitual. A experiencição tem ligação com o potencial para os conceitos, e não, com os

conceitos em si. Ao contrário de procurar enfatizar um caráter de algo incompleto (por ser pré-conceitual), Gendlin explica como é possível criarmos novos conceitos.

A Experienciação é algo concreto. Gendlin (1962/1997) nos explica que se trata daquele “isso”, anterior à palavra que o descreve. A Experienciação pode ser representada através de várias formas diferentes, seja através da fala, do comportamento não verbal ou de uma ação, por exemplo. Em suma, tudo o que adquire algum caráter simbólico *faz referência* ao processo experiencial, mas não *é* a Experienciação em si.

Essa diferenciação é muito importante. Em uma perspectiva experiencial, os símbolos são conteúdos e, portanto, apenas uma parte do processo. De alguma maneira, podemos entender que a crítica de Gendlin (1964) aos paradigmas de conteúdo e de repressão de conteúdo se dá pelo fato de que tais paradigmas são incompletos ao descrever o psiquismo. Para ele, a riqueza da subjetividade humana está na articulação entre a Experienciação e os símbolos.

Quando falo de “símbolos”, refiro-me a qualquer coisa que possa representar a Experienciação, inclusive a própria noção de “eu”. Sim, a auto-imagem de uma pessoa nada mais é do que uma espécie de teoria que ela tem a respeito de si mesma. Viver é teorizar. Nossa consciência busca atribuir sentido às coisas com as quais nos deparamos de uma maneira viva, emocional.

Está em jogo a qualidade desse teorizar. Para Gendlin (1967), os valores e conceitos de uma pessoa podem ser por ela possuídos, basicamente, de duas

formas. A forma saudável é aquela através da qual os valores pessoais emergem da Experienciação e são atualizados em função dela. Por sua vez, uma pessoa pode carregar valores e conceitos congelados, que podem ter sido incorporados a partir da influência de outras pessoas como a família, por exemplo. Também podem, mesmo tendo emergido da Experienciação, não fazer mais sentido, se não foram atualizados.

Acrescento mais dois termos para ampliar a reflexão a respeito do conceito de experienciação: os conceitos de *vivido* e *vivência*, plenos de significado em língua portuguesa.

Amatuzzi (2001) define o “vivido” como “nossa reação interior imediata àquilo que nos acontece, antes mesmo que tenhamos refletido ou elaborado conceitos” (p.53). Nesse sentido já é possível reconhecer uma estreita semelhança com características fundamentais da experienciação: trata-se de um processo subjetivo que ocorre no presente imediato e é anterior à conceituação.

Se a *experiência* consiste na coisa em si, a *experienciação* refere-se ao processo através do qual uma pessoa vivencia sua experiência. Trata-se do modo como alguém se relaciona com a vida, com o sentido que atribui às coisas. Assim, esse é um processo que contém, ao menos, um mínimo de inscrição na consciência, caso contrário, estamos falando de *experiência*, e não, de *experienciação*.

Em uma linha de raciocínio semelhante, Amatuzzi (2001) afirma que “dizer que o vivido é sempre acompanhado de alguma significação significa dizer que não temos acesso direto a ele. Qualquer acesso já é uma forma de

significá-lo” (p.55). De alguma forma, a escala de experiencição visa a avaliar a qualidade do acesso ao qual se refere na citação acima: uma pessoa de alta experiencição é capaz de significar seu vivido de maneira mais plena, ao passo que a pessoa possuidora de um grau mais baixo de experiencição tem maior dificuldade em fazê-lo.

Uma articulação entre o vivido e o comportamento humano pode ser observada na seguinte citação:

“Em relação aos nossos atos é também o vivido que atua como uma espécie de critério que nos permite dizer, por exemplo, ou melhor, sentir, que nossa vida, ou o modo como vimos vivendo, deixa a desejar, falha, não corresponde ao que poderia estar correspondendo, mesmo que não saibamos com clareza por que ou em que. (...) O vivido é aquilo que subjaz ao plano do explícito, do simbolizado, do declarado e que lhe dá toda sua força quando esse explícito corresponde adequadamente a ele, mas lhe rouba essa força quando não corresponde. É o sentido que toma forma com o declarado. Sabemos o que é ou podemos vir a saber” (Amatuzzi, 1989, p.101).

Esse trecho está repleto de afinidades com a descrição das características básicas da experiencição elaborada por Gendlin (1961). Continuemos a analisá-las.

Funcionar como uma “espécie de critério” faz com que o vivido possa ser considerado uma referência direta. A noção de certo ou errado, ou de “não corresponder ao que poderia estar correspondendo” deriva de uma comparação com algo que não pertence à racionalidade, mas ao vivido.

A propósito, essa parece ser a razão que levou o autor a refinar sua definição desse critério que “nos permite *dizer*, por exemplo, ou melhor, *sentir*, que nossa vida...” Esse é um processo, prioritariamente, sentido, e não, de raciocínio, o que permite um aparente paradoxo – afirmar que sinto que algo

está errado sem saber dizer o que e nem por quê.

Em um nível puramente lógico e objetivo, uma afirmação dessa natureza é uma falácia, uma vez que, ou a pessoa saberia o que há de errado em alguma coisa, pois percebe a discrepância entre o que existe e o que é correto, ou simplesmente não registraria o erro. É o mesmo que afirmar “sei que esqueci alguma coisa, mas não sei o quê”. Porém sabemos que tal fenômeno é possível, devido ao fato da experiência ser um processo implicitamente significativo capaz de guiar a conceituação. O mesmo acontece com o vivido.

“O vivido subjaz ao plano do explícito, do simbolizado, do declarado” por tratar-se de um processo organísmico pré-conceitual. Assim, encontra-se em um plano subjacente a qualquer uma dessas coisas que podem ser classificadas como conteúdos.

Se, sob meu ponto de vista, a *experienciação* e o *vivido* são, em essência a mesma coisa, quando penso em *vivência*, entendo que haja uma sutil diferença, porém digna de nota. Pode-se argumentar que a noção de experiência (ou do vivido) esteja mais focada no processo em si, independente do assunto. Como já foi expresso acima, interessa o modo de experienciar (por exemplo: mais acurado ou mais rudimentar; mais pessoal ou mais impessoal; mais imediato ou mais distanciado).

A noção de vivência parece-me evocar algo temático – uma vivência é sempre a vivência *de* alguma coisa, como por exemplo, as vivências de fé ou de ideologia discutidas por Amatuzzi (2003). Assim, uma *vivência* implicaria uma simbolização maior do *vivido* (ou da experiência).

Mas como uma pessoa pode saber se o símbolo que ela atribuiu para

definir sua vivência está adequado? Qual seria a referência para tal?

### ***Corpo, Focalização, Felt Sense***

Provavelmente, Gendlin responderia a essa pergunta dizendo que nosso corpo nos dá esse referencial. Para ele (Gendlin 1997), o corpo não pode ser visto como uma máquina, como uma junção de órgãos e sistemas. Nosso corpo está conectado com todo o meio ambiente em uma cadeia de processos altamente complexa; de alguma maneira, nosso corpo é uma das variadas expressões da natureza.

Todres (2004) considera que podemos pensar “corpo” de uma maneira cartesiana, como algo sólido que ocupa um espaço no mundo, porém destacado deste. É pensar o corpo e o mundo, o corpo e a mente, o interno e o externo como entidades razoavelmente separadas, apenas postas em contato. Porém, a compreensão experiencial de “corpo” é bastante diferente, conforme o autor:

“O corpo é um corpo intencional, primordialmente relacional e que aparece conjuntamente com sua condição que não é apenas perceptual de maneira encarnada, mas também plena de significados implícitos e de compreensão relacional.” (p.44)

É interessante observar a afinidade que essa perspectiva tem com os conceitos de Tendência Atualizante e Tendência Formativa (Rogers 1980/1983). Rogers percebeu que aquela tendência direcional do desenvolvimento psicológico a que havia chamado de Tendência Atualizante era apenas a expressão de algo mais amplo, de uma tendência de desenvolvimento vital da



natureza como um todo.

Essa mesma linha de raciocínio leva Gendlin (1992) a discordar, veementemente, da idéia de que, quando nascemos, podemos ser comparados a uma tabula rasa ou a uma folha em branco, pois somos uma parte integrada em um todo intrincado. Segundo ele, nossos corpos já vêm ao mundo implicando seu ambiente de maneira altamente complexa. Mas o que seria esse “implicar” seu ambiente?

Dois processos básicos ativam o processo geral: *Implying* e *Occurring* (Gendlin, 1997). O primeiro se refere àquilo que está implícito em algo, enquanto que o segundo se refere ao acontecimento efetivo desse algo. Um exemplo claro é o processo de alimentação. O ato de comer contém implícito em si a digestão, e posteriormente, a eliminação dos resíduos. Essa é a característica do *Implying*. Não define, porém, como acontecerá a digestão; mas apenas que ela tenderá a acontecer. Esse “como” é da ordem do *Occurring*.

Dessa forma, *Implying* e *Occurring* são pólos opostos de tensão, capazes de gerar movimento. Todo *Implying* contém possibilidades implícitas de *Occurring* e vice-versa. Quando um animal está faminto, precisa encontrar algo que lhe sirva de alimento. Se encontrar, o processo flui, caso contrário, fica bloqueado.

O mesmo acontece em relação às questões psicológicas. A necessidade de atribuir símbolos às vivências é inerente ao ser humano; se isso não acontecer de maneira adequada, o processo fica bloqueado e a pessoa sofre. Por sua vez, há uma sensação de alívio quando o processo flui.

Tudo isso é experienciado corporalmente. Gendlin (1962, 1997) afirma que nosso corpo processa muito mais do que o que somos capazes de simbolizar. Quando atribuímos símbolos adequados ao processo experiencial, somos capazes de evocar diversas camadas superpostas de significados potenciais. Tal fato é claramente percebido em uma terapia que está deslanchando. As percepções surgidas em momentos de intensa Experienciação costumam trazer numerosas facetas acerca do que estava sendo trabalhado terapeuticamente.

A referência básica é o corpo; ele é a “morada” do processo experiencial. É o corpo que nos diz se o símbolo que estamos empregando é adequado, ou não, para elaborar nossa vivência. Por isso, ele é um Referencial Direto. O elemento bruto experiencial também é implicitamente significativo, capaz de direcionar a conceituação. Como é possível, então, desdobrá-lo, dada a sua característica pré-conceitual? Para tanto, é preciso *focalizar* o Felt Sense. Nessa pequena resposta estão mencionados dois conceitos importantes.

Primeiro, gostaria de definir sucintamente cada um e depois aprofundar mais esses conceitos. *Focalizar* significa dirigir a atenção ao corpo com a intenção de elaborar significados. O Felt Sense consiste na dimensão intermediária entre o símbolo e o processo experiencial.

A Focalização pode ser descrita como um movimento. Quando a equipe de Rogers – da qual Gendlin fazia parte – buscava compreender a razão pela qual algumas pessoas avançavam em seus processos terapêuticos enquanto outras fracassavam, uma característica dos bem sucedidos começou a ficar evidente: eles faziam referência ao próprio processo experiencial, ao buscar

palavras que pudessem descrever o que sentiam naquele momento imediato.

O mais importante não eram os conteúdos que esses clientes trabalhavam, mas sim, como eles o faziam. Dedicavam-se a lidar com algo difuso em vez de ficarem intelectualizando de maneira impessoal. Tinham como referência algo que sentiam naquele exato momento. Em outras palavras, espontaneamente, focalizavam sua Experienciação.

Gendlin (1978) ressalta que a Focalização é, antes de tudo, uma habilidade natural, porém, quando utilizamos esse termo, podemos nos referir a duas coisas: o *movimento* de focalização ou o *método* de focalização.

Em primeiro lugar, vou me referir a essa habilidade natural. Quando um terapeuta centrado no cliente responde de maneira empática, congruente e incondicional, auxilia-o a entrar em um contato maior consigo mesmo, o que fica evidente na clássica sessão de demonstração de Rogers e Glória realizada em 1964 (disponível em vídeo e transcrita em Burton, 1978). Suas intervenções não eram dirigidas aos conteúdos trazidos pela cliente, mas à vivência em relação àqueles temas. Esse é o *movimento* de Focalização.

Como já foi citado neste trabalho, Carl Rogers foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa acerca da prática da psicoterapia, por ter sido pioneiro no uso de gravações de sessões terapêuticas desde o início dos anos 1940. Quando Gendlin passa a integrar a equipe de Rogers, em meados da década seguinte, já encontra uma tradição que possuía algo de fenomenológico: voltava-se às coisas mesmas (no caso, as sessões gravadas) para do fenômeno em si buscar extrair seu sentido.

Ousaria supor que esse fato se deve ao lado intuitivo de Rogers, que

entrou em choque com o pragmatismo de sua formação universitária e o levou a escrever “Pessoas ou Ciência”, o que se apóia na coexistência de duas estratégias de pesquisa, epistemologicamente diferentes, presentes na obra de Rogers.

De um lado, o lançar-se aos fenômenos de maneira empírica e intuitiva. Desse movimento emerge a definição das condições necessárias e suficientes para a mudança terapêutica de personalidade, bem como a descrição das atitudes facilitadoras, por exemplo. Do outro lado, desenhos de pesquisa tipicamente positivistas, comparações entre o antes e o depois e avaliações de personalidade que utilizavam exames psicológicos como o TAT, ou a técnica Q, por exemplo.

Mas qual a relação dessa digressão com o conceito de focalização? Tem ligação, sem dúvida, com o contexto de seu surgimento. Gendlin passou a compor a equipe de Rogers num momento em que a Terapia Centrada no Cliente já gozava de reconhecimento e prestígio. Tinha sido importante, até então, demonstrar sua eficácia ao empregar métodos respeitados pela Psicologia da época (e lugar). Desenhos “antes-e-depois” e mensurações padronizadas respondiam, perfeitamente, ao *Zeitgeist*.

Estranhas a ele, talvez, fossem as tais gravações, porém possibilitavam as perguntas essenciais que suscitaram o desenvolvimento de toda a teoria de Gendlin: como acontece a mudança terapêutica? Como flui a subjetividade de uma pessoa? O que exatamente acontece quando um terapeuta responde com empatia, aceitação positiva incondicional e autenticidade ao seu cliente? O passo seguinte seria abrir a caixa preta da Psicoterapia.

Certamente, sua principal resposta a essas questões é o próprio conceito de experienciação. É desse tipo de questionamento que ele nasceu. Uma outra faceta desse todo é o reconhecimento de um *movimento* de focalização, que depois foi transformado em um método sistematizado.

Gendlin (1964) descreve esse movimento através de quatro etapas: a primeira delas, a *referência direta*, é um divisor de águas da maior importância em termos do grau de experienciação de uma pessoa. Consiste na diferença entre falar *sobre* e falar *a partir de*. Permita-me desenvolver o que quero dizer com essa afirmação.

Quando usamos a expressão “falar sobre”, indicamos um discurso desconectado da experiência, congelado emocionalmente. Seria o que Gendlin chama de verbalismos e o que Amatuzzi classificaria como fala inautêntica. Como terapeutas, já nos deparamos com clientes que falam sobre assuntos supostamente importantes ou dolorosos de suas vidas como se estivessem lendo o texto através de um *teleprompter*. Não há referência direta, mas apenas a menção ao que já se tornou conceituado.

Uma situação completamente diferente é a que chamo de “falar a partir de”. A partir de quê? A partir de uma *referência direta corporalmente sentida*, ou seja, do Felt Sense que se tem sobre alguma coisa. Dessa forma, o discurso está ancorado no vivido, na experienciação. Dadas as características discutidas anteriormente de servir como um guia para a conceituação implicitamente significativo, fica evidente que o potencial de elaboração, nesse caso, é muito maior.

Gendlin (1962) afirma que “o sentimento sem simbolização é cego; o

símbolo sem sentimento é vazio” (p.5). Ao retomar mais uma vez a reflexão acerca do uso da palavra sentimento, imagino que, atualmente ele escreveria essa mesma frase da seguinte maneira: “o Felt Sense sem simbolização é cego; o símbolo sem Felt Sense é vazio”. Enfim, Felt Sense e *referência direta* são duas maneiras de falar de uma mesma coisa, fundamental, por sinal.

A segunda etapa do movimento de Focalização é chamada de *desdobramento*, que consiste na elaboração de novos significados a partir da referência direta. Quando, em terapia, por exemplo, um cliente apenas “fala sobre” (ou seja, não é capaz de conectar-se ao Felt Sense), o máximo que se pode almejar é um refinamento da ordem dos detalhes do que já é conhecido. Sabe-se mais sobre o mesmo.

Por sua vez, aquele cliente que “fala a partir de” uma referência direta (Felt Sense) busca simbolizar essa “coisa que eu sinto, mas não sei bem o que é”. Está aberta a porta para a novidade. Passa-se a saber sobre outras coisas.

É o caso da cliente Glória, em sua sessão de demonstração filmada, tendo Rogers como psicoterapeuta (Burton, 1978). No início da sessão, ela não está em referência direta com sua experiencição. Ao contrário, tende mais a “falar sobre” seus receios acerca da relação com sua filha. No final, “fala a partir de” seu vivido. Está, visivelmente, mais presente e emocionada, quando toca em assuntos sobre os quais, provavelmente, não esperava falar, ao menos não em função da problemática inicial que apresentou.

Novos conteúdos *desdobram-se* a partir da *referência direta*. A presença facilitadora de Rogers contribuiu para que ela, gradualmente, focalizasse sua atenção em sua experiencição e deixasse, em segundo plano,

os conteúdos em si.

A terceira etapa é conhecida como *aplicação global* e não aparece no vídeo, mas é velha conhecida de qualquer processo terapêutico bem sucedido. Refere-se aos diversos momentos em que as descobertas derivadas do desdobramento abrem novas possibilidades de compreensão. Um cliente comenta intrigado com seu terapeuta que percebeu uma melhora em relação a um assunto sobre o qual nunca haviam falado. Como seria possível? Mudar em relação aos temas “trabalhados” faz sentido, mas, e nesse caso?

Nesse caso, devemos lembrar que não se tratam de temas lineares. O efeito de *aplicação global* funciona exponencialmente. É como uma reação em cadeia que vai alterando as concepções daquele cliente na ordem do implícito, em um nível anterior à simbolização. Muda o jeito de olhar, e não, o que se olha.

A última etapa – *movimento de referente* – de certa forma, sintetiza esse processo como um todo, tanto que me faz apresentar a focalização como um movimento. Pode-se comparar o processo com as mandalas de arame que encontramos em feiras de artesanato. Dar atenção à referência direta, desdobrar e permitir o “efeito cascata” que a aplicação global gera é como, laboriosamente, manipular a mandala à procura de um novo formato. Adquirir uma nova configuração é como completar um ciclo de mudança. Houve, assim, um *movimento de referente*.

A metáfora da mandala é interessante, pois permite reforçar a diferença entre o paradigma experiencial e o de repressão de conteúdos. Não se pode dizer que o novo formato da mandala estivesse escondido (ou reprimido, ou

inacessível à consciência, traduzindo a metáfora para o literal). O novo formato é o desdobramento de uma das inúmeras possibilidades implícitas no formato anterior, derivada de uma alteração em sua *Gestalt*.

Na literatura atual acerca da Filosofia do Implícito, não mais aparece a expressão *movimento de referente*. Em seu lugar, tem-se utilizado o termo *avançar experiencial*. Assim como acontece com alguns outros termos, esse não mudou essencialmente quanto ao seu sentido. Há um cuidado em refinar os termos e ajustá-los para facilitar a comunicação.

A palavra Focalização também faz referência a um *método* desenvolvido por Gendlin (1978). Esse método representa a primeira aplicação concreta da Filosofia do Implícito e o principal recurso empregado por toda a *Felt Community*. A Focalização foi elaborada como um método a fim de oferecer um recurso às pessoas que não tinham essa habilidade natural, como uma pessoa altamente racional que não consegue entrar em contato com a sua própria vivência, por exemplo. Assim, o objetivo é ensinar a essas pessoas o que outras já são capazes de fazê-lo naturalmente.

O mais fundamental é não perder de vista a importância que a capacidade de acessar a própria experiência tem para a saúde mental de uma pessoa. É o que “praticamos” com os nossos clientes quando não respondemos aos conteúdos e faz com que o que estava *implícito* em termos de simbolizações possa *ocorrer*. Para tanto, é necessário direcionarmos nossa atenção ao que Todres (2004) chama de “excessos da experiência”, ou seja, aventurarmo-nos a conhecer aquilo que pertence ao não dito, não simbolizado, porém experienciado. Para ele:



“Se compreendemos com mais do que pensamentos e mais do que formas, e se as formulações conceituais nunca funcionam isoladamente sem referência a um mundo experienciado que desaparece no ‘não dito’, então a compreensão envolve uma prática corporalmente baseada na qual, como seres humanos, somos íntimos do ‘não dito’ bem como do ‘dito’. Como seres humanos, movemo-nos nessas esferas e na nossa vida cotidiana temos feito isso desde quando podemos nos lembrar. A Focalização é uma maneira intencional e mais disciplinada de fazer isso” (p.49).

Há diversas maneiras de praticar a Focalização, e existem certas variações de acordo com diferentes instrutores. O método “original” desenvolvido por Gendlin (1978/2006) é constituído de seis passos. Deve estar, em primeiro plano, não o método em si, mas sim, o que ele visa a facilitar. De qualquer modo, dediquemos algum tempo para analisá-lo.

Uma palavra chave para representar o método de focalização é *comunicação*. Esse é um método que visa a facilitar a comunicação interna.

O artigo “O cliente do cliente: o limiar da consciência” (Gendlin, 1984) fornece subsídio para essa forma de pensar. Nesse texto, um dos argumentos centrais é o de que a prática da focalização implica, necessariamente, uma atitude da pessoa em relação a si própria, semelhante àquela que um terapeuta centrado no cliente tem com ele. O Felt Sense (referência direta) é o cliente do cliente.

Rogers (1961) e AmatuZZi (1989) destacam a unidade da pessoa em funcionamento pleno, capaz da fala autêntica. Falamos de uma totalidade, e não, de um amontoado de partes. Esse modo de existir não precisa do *método* de focalização; ele próprio é o *movimento* de focalização da maneira mais espontânea possível.

Porém, o método pode ser útil para quem não possui essa integração.

Nesse caso, como fazer com que as partes exiladas da experiência possam ser resgatadas e passar, assim, a compor o fluxo da experienciação? Gendlin (1964) refere-se a esses elementos como *blocos congelados*. Uma pessoa que possui essas características não tem a sensação de unidade e, por isso, a comunicação interna precisa ser facilitada.

Já soube de comparações entre a focalização e a Introspecção de Titchener, porém entendo que, ainda que haja a semelhança do “olhar para dentro”, o que se procura é completamente diferente. Titchener buscava a estrutura da consciência baseado em uma concepção epistemológica completamente diferente.

A seguir, serão apresentados os passos da Focalização (Gendlin, 1978/2006):

1. clareando o espaço;
2. o Felt Sense do problema;
3. encontrando um gancho;
4. ressoando o ganho e o Felt Sense;
5. perguntando;
6. acolhendo.

O movimento de Focalização tem a característica de ser introvertido e sempre temático. Ao prestar atenção em seu mundo interno, o *focuser* (focalizador) pode ter em mente um tema específico – “será que devo aceitar a proposta X?” – ou o que poderíamos chamar de um tema geral – “o que necessita da minha atenção neste momento?” – e buscar verificar como seu corpo responde a essas questões. Clarear o espaço (primeiro passo) significa reconhecer e colocar de lado tudo o que já é sabido acerca do tema, com o objetivo de permitir que algo inédito possa emergir.

O segundo passo implica acessar a dimensão do Felt Sense, a dimensão intermediária. De uma maneira concreta, se a questão que se faz é “será que devo aceitar a proposta X?”, o Felt Sense corresponde ao “tem algo nessa história que eu não sei explicar direito...”. Esse tipo de sensação pode surgir melhor depois que são reconhecidos sentimentos, argumentos e tudo o que já se sabe a respeito. Esse é o alvo primordial: a Focalização dirige a atenção para esse “algo aí” corporalmente sentido, ainda que de uma forma pré-conceitual.

Para que essa vaga dimensão possa ser elaborada, Gendlin (1978) propõe a utilização de um “gancho” (terceiro passo da Focalização). Seu propósito é começar uma tentativa de simbolização do que o corpo processa na forma de um Felt Sense. Um gancho pode ser uma palavra, imagem ou qualquer coisa que represente o Felt Sense. O quarto passo – *Ressoar* – tem como objetivo conferir se o gancho atribuído é apropriado. Essa conferência acontece em função do Felt Sense e, mais uma vez, é corporalmente sentida.

Retomando o exemplo da decisão acerca da proposta X, ao focar o Felt Sense - “tem algo nessa história que eu não sei explicar direito...” – uma palavra surge para o *focuser*: “maldade”. Esse é um gancho. Pode ser, porém, que esse gancho não tenha uma ressonância plena – “maldade... tem algo de maldade, mas não é bem isso”. E o *focuser* continua: “errado...”, “também não é, mas tem a ver... injusto! ... sim é isso! ... sinto que aceitar essa proposta seria injusto!”.

Quero evidenciar, no exemplo acima, o processo de elaboração de um significado para aquela experiência. O *focuser* buscava construir um sentido da mesma maneira que uma pessoa vai dando forma à massa de modelar – ele

tateia, experimenta, ajusta, exercita. Tudo isso sempre num espaço de feedback entre o corpo e a consciência, entre a Experienciação e a simbolização. É focar o “falar a partir de”.

Os dois passos finais do método consistem em *questionar* e *acolher*. O que há de injusto em aceitar essa proposta? Se a racionalidade foi colocada de lado para que o corpo pudesse se manifestar como Referência Direta, esse é o momento em que ela pode retornar e dar sua contribuição. Mas há uma crucial diferença; raciocina-se a partir de elementos completamente diferentes.

*Acolher* o que surgiu é como mostrar um sinal de respeito e gratidão pelo próprio corpo, é manter o compromisso de escuta e focalização. Tal parece ser a essência de “o cliente do cliente” (Gendlin 1984): uma atitude de valorização do mesmo tipo daquela da Abordagem Centrada na Pessoa, porém dirigida a si mesmo.

Os conteúdos são importantes, é claro, mas manter a capacidade de processá-los é primordial. Por isso, argumento, em minha metáfora, que quanto mais se modela a massa, mais plástica ela se torna.

No trabalho realizado junto ao mercado financeiro e de tomada de decisões empresariais em geral, a aplicação da Focalização mantém seu estilo marcante com os devidos ajustes que essas áreas demandam. Cymbalista (2004) propõe seis passos muito semelhantes aos de Gendlin (1978/2006), adaptados a esses contextos específicos, e trabalha como consultora empresarial, orientando seus clientes, entre outros recursos, a partir desse referencial.

A intuição é muito valorizada no mundo dos negócios, mas tende a ser

tratada como um dom. Através da Focalização, a intuição pode ser compreendida como uma habilidade passível de ser desenvolvida. O método mencionado acima visa a colocar o executivo em contato com seu Felt Sense (*sensu situacional*, nessa proposta) a respeito de uma situação profissional e elaborar novas perspectivas a partir dele. Talvez a Focalização de Mercado venha a se tornar outra das principais aplicações da Filosofia do Implícito.

Finalmente, pode-se compreender a Focalização como um movimento. Seja uma habilidade natural ou um método, o que importa é aperfeiçoar essa capacidade. Algumas pessoas precisam fazer cursos de dança de salão e contar os passos; outras bailam naturalmente. Faz sentido questionar quais são melhores?

### ***Um pouco mais sobre o Felt Sense***

Não é à toa que a expressão Felt Sense já tenha aparecido tantas vezes neste texto; esse é, sem dúvida, um ponto fundamental em tudo o que diz respeito à obra de Gendlin, por isso merece um pouco mais de reflexão.

Hendricks-Gendlin (2001) classifica o modo de experienciação em dois tipos: AnE (Alto Nível de Experienciação) e BnE (Baixo Nível de Experienciação). O critério para essa diferenciação é justamente a capacidade (ou não) que uma pessoa tem de perceber o Felt Sense. Na clássica Escala de Experienciação, essa percepção acontece na transição do terceiro para o quarto nível.

O Felt Sense está intimamente ligado ao que comumente chamamos de intuição. A argumentação de uma pessoa considerada intuitiva costuma ser

articulada em termos de “algo me diz que”. Eis um ponto interessante. Há um referencial sentido que funciona como uma espécie de bússola que contém um potencial implícito de elaboração de significados.

O termo original era *Felt Meaning* (Significado Sentido). *Meaning* (Significado) foi substituído por *Sense* (Senso), pois este é mais fiel à essência do conceito, ou seja, indica uma noção, uma possibilidade, algo não tão racional ou definido quanto um significado. Na verdade, aqui o significado é o refinamento do senso (ou sensação) e, portanto, posterior a ele.

Assim, trata-se de algo em uma dimensão intermediária. Gendlin (1962) refere-se a ele como uma “franja” subjacente aos símbolos, ao passo que Todres (2004) faz o caminho contrário, ao usar a expressão “excessos da experiência”. Eis o Felt Sense, essa sensação mais específica do que a experiência em seu estado bruto e menos precisa do que os símbolos conceituais capazes de representá-la.

Gendlin (1996) descreve as características próprias do Felt Sense. A primeira diz respeito a essa condição intermediária: ele se forma na zona limítrofe entre o consciente e o inconsciente. Porém, essas palavras são perigosas. Em vez de um modelo topográfico, pretende-se evocar o dinamismo de um processo que acontece no limiar da consciência e que, pelo próprio fato de acontecer, expande-a. “Inconsciente” não deve ser entendido como um porão onde foram guardadas idéias incompatíveis ao que uma pessoa pudesse suportar, mas sim, como a experiência bruta passível de simbolização.

O Felt Sense possui, a princípio uma qualidade pouco clara (ainda que única e inconfundível) e corporalmente experienciada. Estamos falando de algo

que se sente, mas que não é uma emoção. Gendlin (1996), cuidadosamente, contrasta esses dois conceitos. As emoções são mais facilmente nomeáveis, uniformes, específicas e universais, enquanto que o Felt Sense, ao contrário, tende a ser mais impreciso, dotado de complexidade interna, mais abrangente e pessoal.

Esse processo de simbolização move-se através de passos e faz uma pessoa sentir-se mais “próxima do seu verdadeiro eu”, o que ocorre devido aos processos de implicação e ocorrência mencionados anteriormente. O conteúdo dos passos que vão sendo desdobrados não existe a priori, assim como não está implicada na fome a necessidade de algum tipo específico de alimento; as possibilidades estão abertas.

Da mesma forma, “sentir-se mais próximo do verdadeiro eu” não é uma expressão rara de se ouvir e, talvez por isso, mereça um cuidado especial. O “verdadeiro eu” não deveria ser entendido como um gabarito rumo ao qual uma pessoa se aproxima, ou seja, um conjunto prévio de características de personalidade das quais não estava cônica ou algo como uma identidade oculta que vai sendo gradualmente descoberta.

Em vez disso, “sentir-se mais próximo do verdadeiro eu” deve-se à sensação de processo em andamento. O “verdadeiro eu”, ou ainda, a natureza humana nessa abordagem é a da pessoa em processo. É improvável ouvir alguém dizer “sigo simbolizando minha experiência de maneira cada vez mais fluida e é justamente este processo em si que me faz sentir existencialmente vivo”. Porém, esse parece ser o sentido contido na afirmação de alguém que diz sentir-se mais em contato consigo, mais humano.

Gendlin (1996) acrescenta, ainda, que esse processo de simbolização o qual se move, através de passos, possui sua própria direção de crescimento. Entendo que essa seja uma evidência da herança centrada na pessoa mantida implícita em sua obra, ou seja, uma ontologia que está sustentada na crença de uma sabedoria organísmica básica. Refiro-me à *tendência atualizante*. Qualquer coisa pertencente à Abordagem Centrada na Pessoa ou à Filosofia do Implícito só pode fazer sentido se houver a convicção de que o ser humano é dotado dessa sabedoria organísmica.

Tal fato possibilita uma articulação que julgo interessante. Rogers propôs uma maneira inovadora de compreender o ser humano e dedicou-se a explorar maneiras de facilitar seu desenvolvimento. Gendlin procurou refinar ainda mais essa compreensão. O Felt Sense pode ser entendido como uma expressão mais palpável da *tendência atualizante*. Dirigir a atenção ao Felt Sense significa entrar em contato com o que há de mais essencial em cada um de nós.

Para concluir esta parte, é pertinente uma breve menção aos termos que fazem referência ao Felt Sense. Na edição brasileira do livro Focalização, o termo não foi traduzido. Em português pode aparecer como *Senso Sentido*, *Significado Sentido* ou *Sentido Sentido*. Nas publicações em língua espanhola, encontramos *Sensación Sentida*. Cymbalista (2004) emprega a expressão *Senso Situacional*, pois faz referência ao Felt Sense em um contexto de negócios. Levine (1999) desenvolveu uma metodologia para cura de traumas psicológicos conhecido como *Experiência Somática*. Na proposta desse autor, o Felt Sense exerce importante papel e é traduzido na edição brasileira de "O despertar do tigre" como *Sensopercepção*. Todos os caminhos levam a Roma.



***Novas perspectivas: o método "Thinking at the Edge"***

Se o primeiro grande desdobramento concreto da Filosofia do Implícito foi a Focalização, o método Thinking at the Edge - TAE pode ser considerado o segundo. Este método evoluiu a partir do curso que Gendlin ministrava na Universidade de Chicago, chamado "Construção de Teoria". Um dos exemplares do Jornal "The Folio" (periódico editado pelo Instituto de Focalização) foi dedicado exclusivamente ao TAE e suas variadas possibilidades de aplicação.

A tradução literal é "Pensando no Limiar", porém a conotação que essa expressão possui, na estrutura da língua inglesa, é sensivelmente diferente da que surgiria a partir da sua versão traduzida. Afirmar, em português, que estamos "pensando no limiar" passaria, mais facilmente, a idéia de que estamos pensando *a respeito* do limiar, e não que atingimos um lugar extremo em nossa consciência – seu limiar – a partir do qual estamos em ativo processo de pensamento. "No limiar do pensamento", ocorreu-me como uma alternativa que pudesse ressaltar o lócus, mas perderia a idéia de processo, de algo acontecendo.

Hendricks-Gendlin (2004) esclarece que essa metodologia tem três aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, possibilita que uma pessoa com expertise em um determinado campo de conhecimento possa fazer referência a um tipo de saber corporal implícito que ainda não pode ser formulado racionalmente.

Fica evidente a semelhança com o processo de Focalização. Trata-se de acessar a mesma dimensão de "algo aí", porém com outro propósito. Gendlin (2004) afirma que o TAE só é possível quando utilizado com a Focalização.

Também é importante ressaltar que, para a prática do TAE, é necessária a experiência em um determinado campo e não apenas o interesse por ele.

Esse alicerce na experiência concreta confere ao método um caráter fenomenológico; é uma maneira de retornar às coisas mesmas buscando, a partir delas, desenvolver novas formulações conceituais. Os métodos sistemáticos propostos por Gendlin são dirigidos sempre ao processo e nunca aos conteúdos, porém isso não garante que as aplicações sejam exclusivamente fenomenológicas.

Um exemplo é o trabalho desenvolvido por Kan, Holden & Marquis (2001). Esses autores pesquisaram os efeitos que a interpretação experiencial (orientada pela Focalização) de sonhos pode ter sobre as pessoas. O desenho de pesquisa utilizado é classicamente positivista, contemplando hipóteses a priori, desenvolvimento e aplicação de um inventário chamado DIEQ, grupo controle x grupo experimental e análise estatística. Desse modo, apesar de o tema fundamentar-se em uma prática da Focalização, ela própria é vista como uma variável em uma epistemologia que distancia sujeito e objeto.

O segundo aspecto do TAE, de acordo com Hendricks-Gendlin (2004), é a capacidade que esse método tem de liberação criativa. O emprego de sentenças corporalmente fundamentadas possibilita que a pessoa não fique presa no linguajar e em conceitos tradicionais a respeito de um tema. O próprio desenvolvimento da Filosofia do Implícito o exemplifica e, com alguma ousadia, eu diria que qualquer elaboração realmente inovadora necessita desse transcender. Einstein nos alertava que os problemas que criamos não podem ser solucionados no mesmo nível de pensamento que os criou.

Para poder responder às questões formuladas nos anos 1950, um novo paradigma a respeito do psiquismo precisou ser elaborado. Essa característica é o que Gendlin (1962/1997) descreve como *Instance of Itself - IOFI*, algo característico de toda a formulação experiencial. Como o foco da concepção está dirigido ao aspecto processual, o processo de formulação em si exemplifica o que pretende descrever. Por essa razão, é um exemplo de si mesmo.

O terceiro aspecto do TAE é a articulação de novos conceitos e padrões. Ao levar-se em consideração que emergiram da vivência corporalmente sentida que alguém tem acerca de um assunto, e não, da recombinação ou processamento meramente intelectual, o TAE promove um corte transversal na forma de produção do conhecimento. Enquanto a forma tradicional de pensar nos ensina a sermos racionais e deixarmos de lado as emoções, o TAE vai justamente atravessar essa dicotomia. Busca, em primeiro lugar, o contato com algo que é anterior às próprias emoções – ou seja, a Experienciação – a fim de que, a partir dela, seja possível elaborar conceitos que serão lapidados, em última instância, de acordo com os requintes da lógica.

Portanto, a inovação mais essencial do método é ampliar o processo de pensamento com a inclusão dos elementos não racionais. De maneira semelhante à Focalização (que contém seis passos em sua versão “clássica”), o TAE é estruturado em quatorze passos, divididos em três grandes estágios. Não vou descrever, neste segmento, cada um dos passos em si. Cada um dos passos será demonstrado, na prática, no capítulo “Fazendo as malas para voltar”, ocasião em que será possível uma visualização detalhada do método.

A título de apresentação geral, os três grandes estágios são:

- 1 passos 1 a 5 – Falando a partir do Felt Sense;
- 2 passos 6 a 8 – Encontrando padrões a partir dos exemplos;
- 3 passos 10 a 14 – Construindo teoria.

No primeiro estágio, os cinco passos propostos têm como objetivo permitir que a pessoa formule uma questão a ser trabalhada a partir de sua vivência acerca de um tema. É o momento mais semelhante à Focalização, com uma referência mais intensa e freqüente ao corpo. Há um grande cuidado em relação à escolha das palavras e formulações, pois há uma distância entre o sentido “oficial” das palavras no dicionário – as quais Gendlin apelida de *palavras públicas* – e o sentido particular que a pessoa quer empregar.

Há um interesse especial pelas conotações subjetivas. Entendo que, à sua maneira, Gendlin promove um método para resgatar a fala autêntica de acordo com a concepção de Amatuzzi (1989).

Após esse estágio, há uma questão organicamente formulada. Assim como acontece na Focalização, aquele “algo a respeito disso que ainda não sei explicar” já ganhou um formato mais definido. O segundo estágio prima pelo refinamento da questão-problema. Os passos são desenhados com o objetivo de evocar facetas a respeito do tema sempre a partir de exemplos reais. O teorizar nunca prescinde do contraponto, nem da ressonância em função da experiência concreta.

O passo nove é um espaço intermediário entre o segundo e o terceiro estágios. Nele, a pessoa é convidada a escrever, livremente, sobre tudo o que lhe ocorre até então e parece funcionar como um intervalo preparatório para a última empreitada, pois esta representará a prova de fogo à qual toda a teoria

nascente estará sujeita.

No último estágio – Construindo Teoria – o processo passa a ser primordialmente lógico. Há uma rigorosa análise da natureza das relações elaboradas até então, bem como a substituição de conceitos e termos provisórios por versões mais aprimoradas dos mesmos. Os últimos passos (treze e quatorze) instigam a refletir como seria a aplicação dessa teoria recém-construída em outras áreas diferentes daquela da qual ela surgiu e como seria possível expandi-la dentro da própria área.

A proposta de Gendlin para o TAE é a construção de teoria. Existem, porém, aplicações desse modelo em campos variados, com alguns ajustes. Como ele costuma enfatizar, tanto a Focalização quanto o TAE são métodos que visam a oferecer referências para os processos aos quais se propõem, e não algo que funcione como uma camisa de força.

Meyersen (2004) relata a experiência de trabalhar o TAE com pessoas da indústria alemã. Seu trabalho não visava, primordialmente, à construção de teoria, mas a uma mudança de paradigma desses profissionais, que tinham como meta discutir o futuro de sua corporação. Esse tema é extremamente recorrente no atual mundo dos negócios; a novidade foi elaborá-lo a partir das experiências subjetivas de cada membro do grupo, guiado pelo método TAE.

Larrabee (2004) aplicou o TAE na área da educação, ao trabalhar com crianças da oitava série nos Estados Unidos. O uso desse método pode ser considerada uma prática inovadora que incentiva a construção de uma aprendizagem significativa. Segundo a autora, o retorno obtido foi bastante favorável. As crianças tinham uma certa facilidade em acessar o Felt Sense e

mostravam-se empolgadas por terem tido “permissão” para expressar suas próprias idéias.

Na Austrália, o método TAE foi aplicado por Walkerden (2004) para a elaboração de teoria a respeito das questões ambientais. Diferentemente dos dois exemplos anteriores, que relatam experiências de ensino da metodologia, o foco desse trabalho foi o resultado conceitual advindo do seu emprego. As propostas e reflexões empregam o método e discutem como seria possível lidar com questões ecológicas a partir de tal forma de pensar.

Muito ainda poderia ser discorrido a respeito da Filosofia do Implícito e das suas aplicações concretas, porém tenho a preocupação em manter o foco no tema principal deste projeto – o fenômeno grupal – sobre o qual passo a me concentrar a partir desse momento. Espero ter apresentado um panorama dos pontos que considero como principais acerca da abordagem experiencial.

### ***O plural em vários focos***

Assim, diante das inúmeras possibilidades que emanam do tema, faz-se imprescindível especificar qual modalidade de grupo este trabalho visou a abordar e com qual olhar. Eis o recorte: equipes de trabalho, ou seja, grupos de pessoas com uma tarefa específica a realizar. A compreensão das mesmas efetivou-se a partir de um referencial existencial-humanista.

Em linhas gerais, a perspectiva da escola alemã, conhecida como Gestalt, que afirma que o todo é maior do que a soma das partes é subjacente a cada uma das considerações deste texto. O trabalho de Max Wertheimer e de seus colegas, no início do século XX, cria uma concepção alternativa ao pensamento

atomístico de Wundt, e sua herança é perceptível em toda a psicologia humanista contemporânea (Wertheimer, 1972). Quando um inflamado torcedor de futebol protesta contra a falta de entrosamento de seu time, faz menção a esse fenômeno que é, ao mesmo tempo tão concreto e tão subliminar, experienciado na ordem do vivido.

A necessidade de compreender esse fenômeno humano tão poderoso determinou o trabalho de um dos grandes pioneiros do assunto, no campo da Psicologia: Kurt Lewin. Seu interesse pelos grupos levou-o a desenvolver sua teoria de campo (Lewin, 1951/1970), através da qual contempla, de maneira sistemática (em muitos momentos, quase matemática ou topográfica), dimensões vinculadas ao processo grupal desde aspectos mais específicos, como: objetivos, tamanho, poder, comunicação até os aspectos mais amplos, como: características políticas e culturais das nações, educação, minorias e religião.

Igualmente importantes são os estudos de Cartwright e Zander (1960/1969) ao focarem a dinâmica dos grupos em termos das dimensões da sua coesão, pressão e padrões, motivos e objetivos, liderança e propriedades estruturais. Tais conceitos discutem a complexidade dos grupos com ênfase nas condições para a existência e as características deles.

Atualmente, há uma farta literatura a respeito de equipes e de trabalho em grupo. Durante um certo tempo, eu esperava encontrar o livro que esclarecesse tudo sobre os grupos. Assumindo que não existe um cálice sagrado ou um monólito inspirador (como no 2001 de Kubrick), mas sim, diversas possibilidades de arranjos de algumas pedras fundamentais, uma

maneira interessante de abordar o tema pode ser a seguinte: centrar a atenção na ressonância que existe entre o que tem que ser feito e a experiência subjetiva que a equipe tem do que tem que ser feito.

Essa organização de idéias não é inédita. Moscovici (1994) pontua dois níveis de interação pertinentes às equipes de trabalho: o nível da tarefa e o nível sócio-emocional. O primeiro corresponde à atividade consciente do grupo, à comunicação explícita, aos padrões e demandas objetivas do trabalho. O outro nível é oculto, inconsciente, onde predominam as trocas implícitas e a subjetividade. Tal enfoque abre diferentes perspectivas de compreensão.

Muito do que se publica a respeito das equipes de trabalho parece estar mais direcionado ao primeiro nível. Diversas obras que visam a servir de referência em comportamento organizacional (Bowditch & Buono, 2000; Robbins, 2002; Spector, 2002; Wagner III & Hollenbeck, 2002) tendem a uma ênfase descritiva, tomando aspectos da vida de uma equipe como fatos a serem classificados. Em termos mais concretos, implica a elaboração de manuais que funcionam como glossários sobre o que são papéis, normas, coesão grupal, status, etc. Não fica muito claro qual o aporte teórico que sustenta esse tipo de classificações, o que as torna superficiais.

Um exemplo é a referência ao modelo de Tuckman que aparece nas obras citadas acima. Segundo esse autor, o processo de grupo se dá em quatro etapas básicas: Formação, Erupção, Normalização e Realização.

A etapa de Formação do grupo contempla o primeiro momento do grupo, quando os membros ainda estão começando a se conhecer, fase marcada por grande expectativa e pela incerteza quanto aos resultados e processos. Na fase



seguinte, eclodem os estilos individuais, o surgimento de lideranças e diferenças de estilos pessoais. Essa fase é marcada por tensão e conflito, e muitos grupos têm grandes dificuldades em superá-la. A fase de normalização emerge da necessidade de organização e confluência da energia potencial do grupo. Regras são adotadas, relações são discutidas e as arestas aparadas em prol do funcionamento do grupo. A fase de realização corresponde ao momento de maior maturidade do grupo, capaz de transformar seu potencial em resultados práticos. Posteriormente Tuckman acrescentou uma quinta etapa, a de Dissolução, quando os membros do grupo decidem investir em novos projetos e desvinculam-se do grupo original.

Salienta-se, nesse momento, a forma como esse modelo aparece nesses textos: mais como um fato a respeito dos grupos do que uma possibilidade de compreensão, entre outras muitas.

Há também uma ampla discussão a respeito de modelos de como gerenciar equipes, muito presente, especialmente, nos periódicos da área da Administração, que discorre sobre temas como *empowerment*, auto-gestão ou células de produção, sempre recorrentes.

Salas, Sims e Burke (2005) identificam cinco aspectos que consideram cruciais para o trabalho em equipe: 1) liderança; 2) monitoramento mútuo de performance; 3) comportamento de retaguarda; 4) adaptabilidade e 5) foco no time. Esses aspectos podem ser, respectivamente, mais bem definidos como: 1) a capacidade de promover um clima positivo de equipe, prestar assessoria, apoio e coordenar os esforços dos membros; 2) a habilidade em desenvolver uma compreensão conjunta do ambiente da equipe e monitoramento da

performance dos colegas; 3) a capacidade de antecipar as necessidades dos outros e partilhar o trabalho em períodos de pressão e sobrecarga; 4) flexibilidade para ajustar-se às contingências do trabalho e 5) a propensão em privilegiar as necessidades da equipe em vez das individuais.

Além desses cinco fatores cruciais, os autores também indicam três mecanismos de coordenação que julgam importantes: a partilha de modelos mentais, confiança mútua e comunicação.

Estes elementos são interessantes para a compreensão do processo de uma equipe, mas parece faltar uma reflexão maior sobre como chegar até eles. Em outras palavras, o que há por trás desses elementos? Não será essa apenas a ponta do *iceberg*, aquilo que permanece no campo do explícito? Quais redes de significados podem estar sendo experienciadas pelos membros dessas equipes em uma dimensão implícita?

### ***Lançando o olhar sobre o coração dos grupos***

Um mergulho mais profundo na dimensão intersubjetiva dos grupos demanda uma fundamentação conceitual coerente, tanto em termos ontológicos quanto epistemológicos. Tal fato implica uma maior abrangência em relação aos conceitos cunhados no âmbito da prática clínica e suas respectivas revisões face ao campo dos grupos de trabalho. Pode-se afirmar que os autores de orientação psicodinâmica e humanista foram os que mais se dedicaram a essa tarefa.

Há uma ampla tradição psicodinâmica sobre o assunto<sup>1</sup>. Freud (1921/1998 e 1930/1988) não discorreu a respeito de terapia de grupo ou equipes de trabalho; preferiu focar uma perspectiva mais social de sua concepção do psiquismo humano, quando se propôs a abordar temas como a coletividade humana. Seus escritos, porém, servem de base para importantes revisões posteriores.

A análise dos processos grupais passa a contemplar aspectos mais profundos, que vão além dos modelos de gestão e liderança. De acordo com Azevedo (2002), a evolução dos estudos sobre a liderança de grupos acontece da seguinte maneira: nos anos 1940, há uma ênfase na compreensão dos traços dos líderes de grupos, ou seja, de suas características. Nos anos 60 o foco passa a ser o estilo de liderança, o como agir. Com a chegada dos anos 80, há um privilégio das abordagens centradas nas contingências; em outras palavras, na capacidade dos líderes em responder ao contexto. Atualmente, com o predomínio da gestão pelo simbólico, torna-se indispensável lançar o olhar sobre elementos mais centrais do fluir do grupo. Para compreender a intersubjetividade presente nas relações de equipe, a autora recorre ao arcabouço teórico da psicanálise e da interface da psicologia com a sociologia.

Uma das mais significativas contribuições para a compreensão psicodinâmica dos grupos surgiu do trabalho de Wilfred R. Bion. Influenciado pela psicanálise (de Freud e Klein), como aporte teórico, e por suas experiências com grupos no exército britânico e na clínica Tavistok, Bion

---

<sup>1</sup> Como a fundamentação conceitual deste estudo é existencial-humanista, apresentarei apenas uma contextualização das propostas de autores de orientação psicanalítica. Não há, portanto, a pretensão de elaborar uma discussão aprofundada sobre as contribuições de cada um deles.

(1961/1975) diferencia grupos de trabalho de grupos de pressupostos básicos.

Bion (1961/1975) caracteriza grupo de trabalho como o que consegue direcionar suas energias para a execução da tarefa de maneira produtiva, capaz de criar um espírito de grupo.

Por sua vez, forças inconscientes podem sabotar as intenções do grupo. Trata-se da protomentalidade do grupo ou pressupostos básicos, fenômeno capaz de interferir, negativamente, no processo do grupo. O autor descreve os três mecanismos típicos do grupo de pressupostos básicos: luta / fuga, dependência e acasalamento.

Na modalidade luta / fuga, o grupo se esquia da tarefa a realizar através de uma série de artifícios inconscientes. Sua energia não é direcionada à tarefa, que fica sabotada, postergada em função de esquecimentos, brincadeiras ou ausências dos membros do grupo, por exemplo.

Quando funciona na modalidade de dependência, o grupo não consegue assumir a responsabilidade pela tarefa e demanda sempre a ajuda de outrem, seja externo ou o próprio líder. Nesse caso, o líder pode assumir uma atitude provedora que responde aos anseios do grupo.

Uma terceira possibilidade de disfunção grupal é a modalidade de acasalamento. O grupo lida com suas angústias baseado na ilusão mutuamente alimentada de que uma solução mágica aparecerá (seja sob a forma de uma pessoa ou de alguma coisa).

Sampaio (2002) problematiza a aplicação dessa compreensão no campo das organizações de trabalho, ao questionar se os mesmos pressupostos podem ser identificados nesse contexto específico. Esse autor também lança

um questionamento sobre as relações de poder, uma vez que a liderança que emerge em um grupo terapêutico é de natureza diferente daquela institucionalmente creditada.

Pichon-Riviére (1983/1998) também oferece uma importante contribuição para a compreensão da dinâmica grupal, baseada na intersecção da psicanálise com a psicologia social. Um dos elementos de seu trabalho – a técnica dos grupos operativos – ainda é amplamente utilizada em contextos grupais variados. A partir da proposta de uma atuação interdisciplinar com foco em uma determinada tarefa, os modos de funcionar do grupo são por ele analisados em função da emergência dos ECRO – Esquemas Conceituais Referenciais Operativos. Assim, o coordenador do grupo pode ajudá-lo a rever esses conceitos e a encontrar outras formas mais adequadas de funcionamento:

“Nessas técnicas grupais, a função do coordenador ou ‘compensor’ consiste essencialmente em criar, manter e fomentar a comunicação, chegando esta, através de um desenvolvimento progressivo, a tomar a forma de uma espiral, na qual coincidem didática, aprendizagem, comunicação e operatividade” (Pichon-Riviére, 1983/1998, pp.125-126).

O termo “compensor” refere-se, num neologismo adotado por Pichon-Riviére, ao papel específico do coordenador do grupo, que integra os elementos do processo do grupo e leva seus membros à compreensão dos mesmos.

Dada a plasticidade de suas possibilidades, os Grupos Operativos têm sido empregados como recurso em contextos diferenciados. Jorge (2001) combina a proposta de Pichon-Riviére com o *holding* lúdico de Winnicott para trabalhar com pacientes ou equipes multidisciplinares, que abordam,

terapeuticamente, a questão da exclusão social.

Matumoto (2005) e colaboradores empregaram Grupos Operativos para lidar com equipes do Programa de Saúde da Família no município de Ribeirão Preto, no interior de São Paulo. Esses autores consideram:

“que nas equipes acontecem processos grupais que precisam ser conhecidos pelos próprios trabalhadores. Quando é possível rever e problematizar as ações realizadas, os membros da equipe atualizam as relações que estabelecem entre si, com os usuários, com as famílias e comunidade, com os problemas da sua vida diária e tudo o mais que compõe suas circunstâncias de trabalho e que também estabelece novos significados” (p.15).

Parece existir uma diferença essencial em termos da forma como Bion e Pichon-Riviére abordam os grupos em relação aos demais modelos descritos anteriormente. No caso desses dois autores, há um interesse direcionado ao fluir do grupo, ontologicamente coerente e fundamentado. Assim, ao deixarem de lado uma ênfase nas questões estruturais envolvidas, buscam lançar a atenção do grupo à sua própria condição. Esse é um movimento terapêutico que procura comprometer o grupo em uma reflexão acerca de si próprio, o que faz com que a tarefa seja um contraponto para o autoconhecimento. A forma como o grupo trabalha pode espelhar a forma como ele flui e levantar importantes percepções sobre esse aspecto.

Da mesma forma que os autores de orientação psicodinâmica se dedicaram a compreender esses processos, também o fizeram os de orientação existencial humanista. Via de regra, o movimento de extrapolar os limites da clínica que resultou em exportar seus conceitos para outros campos foi semelhante e Carl Rogers foi um dos principais responsáveis por esse avanço.

### ***Rogers, Gendlin e os Grupos***

Rogers (1970/1994) contextualiza o desenvolvimento dos trabalhos com grupos ao destacar o período posterior à segunda Guerra, quando o interesse dos organizadores dessas atividades era ir além da aprendizagem meramente cognitiva; buscava-se um envolvimento pessoal e terapêutico para os participantes.

Segundo ele, “os alicerces conceituais de todo esse movimento foram inicialmente, por um lado, o pensamento lewiniano e a psicologia gestaltista e, por outro, a terapia centrada no cliente” (Rogers 1970/1994, p.14) Dessa forma, é possível observar que aplicações da Terapia Centrada no Cliente em situações de grupo remontam às décadas de 1940 e 50. Há um capítulo específico sobre a sua aplicação em grupos no livro *Terapia Centrada no Cliente* (Rogers, 1951/1994).

O capítulo elaborado por Nicholas Hobbs para essa obra descreve a aplicação dos pressupostos da nova terapia no contexto grupal, quando aponta semelhanças e diferenças que existem entre a situação individual e a de grupo. O grupo propicia a oportunidade de uma natureza de feedback que a terapia individual não é capaz de oferecer, e os participantes também acabam assumindo funções terapêuticas em muitos momentos.

Ainda no final dos anos 1950, começam a surgir, nos Estados Unidos, os primeiros embriões dos que viriam a ser os Grupos de Encontro. Gendlin (1992) narra o nascimento desse movimento, situando-o entre os anos de 1959 e 1962, e reconhece a influência de outras experiências de grupo como os

National Training Laboratories – NTL e os trabalhos do Instituto Tavistock.

Os grupos de encontro americanos tiveram uma rápida difusão, explicada por Rogers (1970/1994), com base em dois elementos. O primeiro dizia respeito a uma predominante cultura impessoal.

“O segundo elemento é que somos suficientemente ricos para dar atenção às nossas necessidades psicológicas. Enquanto estou interessado na renda do próximo mês, não tenho consciência aguda da minha solidão” (Rogers, 1970/1994, p.20).

Essa segunda afirmação é particularmente intrigante. Será esse aspecto mais elitista dos grupos de encontro tão absoluto? Em alguma medida, esse argumento remete à famosa hierarquia de necessidades categorizada por Maslow (1943). Uma pessoa tenderá a priorizar sua atenção às questões relativas à sua sobrevivência, deixando de lado as envolvidas com o bem-estar num sentido mais abstrato, no caso cuidar de sua solidão, como argumentou Rogers.

Por sua vez, sabe-se que muitas pessoas, provenientes das camadas socialmente mais desprivilegiadas da população, beneficiam-se da atenção psicológica – individual ou coletiva – quando lhes é dada essa oportunidade. Nesse sentido, a questão crucial parece ser possibilitar o acesso das pessoas às situações de grupo, através de alternativas tais como as clínicas-escola das universidades ou o serviço público de saúde.

O furacão da revolução cultural dos anos 1960 teve seu epicentro nos Estados Unidos, e mais precisamente, na Califórnia, onde Rogers viria a residir. As pessoas estavam ansiosas por mudanças nas relações interpessoais e sociais.



Diferente de uma proposta de terapia em grupo, os grupos de encontro surgiram como espaço para a relação interpessoal, com os mesmos pressupostos básicos da Terapia Centrada no Cliente: não-diretividade, foco no processo, atitudes facilitadoras. Os grupos de encontro, no início experiências com números mais reduzidos (de participantes e horas), evoluíram para os chamados encontros de comunidade.

Wood (1977) pontua algumas diferenças entre essas duas modalidades de grupos. Um grupo de encontro conta, geralmente, com um número de participantes em torno de 10 ou 12 pessoas e acontece num período de fim de semana. O encontro de comunidade tem uma quantidade muito superior – normalmente, entre 100 e 150 – além dos eventos excepcionais que já chegaram a contabilizar 800 ou mais pessoas. Nesses casos, o tempo de funcionamento do grupo também é maior, cerca de uma ou duas semanas.

Um processo de desenvolvimento do grupo também é proposto por Rogers (1970/1994) que, em sua versão original, conta com 15 etapas. Raskin (1986) apud Cury (1993) descreve esse mesmo processo de maneira mais resumida, em oito etapas: 1) uma fase de hesitação; 2) resistência às explorações pessoais; 3) descrição de sentimentos passados; 4) expressão de sentimentos imediatos; 5) desenvolvimento de uma capacidade terapêutica do grupo; 6) auto-aceitação e mudança; 7) expressão de sentimentos positivos e de intimidade e 8) mudanças comportamentais.

A interface entre terapia e grupos pode ser compreendida como uma área de troca e partilha. Em primeiro lugar, percebe-se que os resultados dos estudos desenvolvidos no contexto da clínica terapêutica podem ser aplicados a

outras situações. Em segundo lugar, a experiência de grupos de encontro e grandes grupos de comunidade retro-alimentam a prática da psicoterapia. Cury (1993) argumenta:

“Não estamos mais falando do terapeuta como fornecendo apenas uma atmosfera de calor humano, genuinidade e empatia para o cliente, quando nos referimos a este modelo psicoterápico na sua fase atual. O terapeuta que incorporou o conceito de experiencição e participa das aplicações correntes da Abordagem Centrada na Pessoa, aos Grupos de Encontro e Workshops Intensivos adquiriu uma perspectiva nova em relação à terapia individual: passou a considerá-la um **grupo diádico**. Ao fazê-lo, redimensionou os elementos envolvidos no processo, passando a conferir igualdade de posição às duas pessoas que se encontram face-a-face, num processo a médio e longo prazo.” (pp.232-233).

Rogers foi capaz de identificar um padrão tanto nos processos de psicoterapia quanto nos de grupo, por centrar sua atenção no modo como tais processos aconteciam, e por deixar, para segundo plano, os conteúdos discutidos. Em outras palavras, independentemente dos assuntos trabalhados – carreira, família ou expectativas para o futuro, por exemplo – o foco era a forma como a pessoa ou o grupo lidava com essas questões. Tal fato permite uma avaliação clínica centrada no nível experiencial (Rogers, 1961/1997), bem como a descrição do processo do grupo através de etapas (Rogers, 1970/1994).

Sob esse contexto, algumas questões essenciais se delineiam: seria possível compreender o processo de grupo sob uma ótica experiencial? Estaria o nível experiencial dos membros relacionado com o processo do grupo como um todo? Seria possível avaliar o nível experiencial do grupo, como um organismo coletivo?

Portanto, assim como a prática das atitudes facilitadoras de Rogers pode

ser benéfica ao funcionamento do grupo, pode-se questionar se a compreensão experiencial de Gendlin, comunicada aos membros do grupo, também poderia trazer benefícios. Se a resposta empática, dirigida ao Felt Sense que um cliente forma (graças à sua tendência atualizante), é capaz de fazer seu processo deslanchar criando novas possibilidades de compreensão, pode-se supor que uma resposta dirigida a um suposto Felt Sense grupal tenha o potencial de ser igualmente facilitadora do processo.

Tanto Rogers (1970/1994) quanto Gendlin (1992) refletem a respeito do futuro dos grupos de encontro, quando consideram os possíveis desdobramentos que esse movimento poderia tomar. Rogers mostra-se preocupado com a chance de que essas experiências de grupo possam constituir um instrumento a favor de interesses escusos, ao se tornarem, gradualmente, “um jogo fraudulento, dirigido em primeiro lugar não para o crescimento, saúde e mudança construtiva, mas para o benefício dos líderes” (Rogers 1970/1994, p.153).

Apesar desse tipo de preocupação, Rogers manteve-se esperançoso em relação ao potencial de transformação social que os grupos de encontro possuem. Em uma entrevista para a televisão, no final dos anos 1980, cujo tema era a facilitação de grupos de encontro na África do Sul, em pleno *apartheid*, a repórter Carole Charlewood perguntou-lhe se não seria tarde demais para qualquer tipo de mudança, ao que Rogers respondeu com serenidade: “nunca é tarde demais”.

Gendlin (1992) parece menos otimista, não quanto ao impacto social dos grupos de encontro, mas em relação à perpetuação dos mesmos,

especialmente, em um referencial humanista. Alerta para o fato de que os grupos de encontro começaram a se tornar “viciados” em função da participação de membros que já tinham tido experiências anteriores em grupos como esses e que tendiam a forçar uma repetição das mesmas.

A preocupação de Gendlin (1992) está relacionada à séria repercussão que esse fato pode ter para a Psicologia Humanista como um todo. Se o humanismo se manteve à parte das instituições e privilegiou experiências como as dos grupos de encontro, qual será o ambiente adequado para a formação e manutenção dos valores humanistas? Por essa razão crê na necessidade de novas formas de pensar as instituições. O Instituto de Focalização é uma proposta nessa direção.

### ***Os grupos sob um enfoque experiencial***

O Instituto de Focalização possui representatividade internacional de uma maneira interessante. Ao contrário de privilegiar sedes, cada filial do Instituto está vinculada diretamente à prática profissional de seus coordenadores. Os endereços, portanto, são, muitas vezes, os dos seus consultórios, outras instituições, das próprias residências e endereços virtuais (sites) na internet. Os espaços concretos são buscados de acordo com a demanda das atividades realizadas.

Assim, o foco primordial é o desenvolvimento pessoal. Seja o treinamento em Focalização, TAE ou na Filosofia do Implícito de uma maneira mais abrangente, seja para propósitos profissionais ou não, o Instituto de

Focalização é uma instituição que lida com idéias. Todavia, um dos grupos que obteve uma importância muito grande na história do Instituto de Focalização foi o *Changes*.

Cornell (2005) conta que as reuniões do *Changes* aconteciam nas noites de domingo, na biblioteca da Igreja da Universidade de Chicago, ainda que não tivessem nenhuma relação nem com a igreja, nem com as atividades da Universidade propriamente dita. O ano era 1972. Um grupo de estudantes daquela universidade sentiu a necessidade de fazer alguma coisa em resposta às questões políticas e sociais que os afligiam.

“Eles decidiram abrir um número de emergência para situações de crise, um lugar para o qual as pessoas pudessem telefonar e encontrar um ouvinte, e mais – as pessoas poderiam também encontrar um lugar para dormir (“desabar”), talvez algum trabalho, talvez atendimento médico a baixo custo” (Cornell, 2005, p.18).

Esses estudantes procuraram um de seus professores para lhe pedir apoio, pois gostariam de ser treinados na habilidade de ouvir. O professor era Eugene Gendlin. O grupo passou a reunir-se nas noites de domingo para ser treinado em Focalização e, posteriormente, as pessoas que ligavam para o número de emergência também passaram a ser convidadas para as reuniões.

Em um certo momento, esse grupo passou a constituir uma comunidade de pessoas que tinham o propósito de praticar, em conjunto, a Focalização. Desse modo surgiu o *Changes*, que, por sua vez, pode ser considerado um embrião do Instituto de Focalização.

Hendricks-Gendlin (1984), ao recordar as reuniões do *Changes*, afirma que um poderoso processo grupal passou a existir a partir da prática de Focalização em conjunto. Um dos capítulos da obra *Focusing* (Gendlin, 1978)

também é dedicado a essa experiência:

“Em uma típica noite de domingo, há uma grande reunião na igreja da rua 57 com a avenida da universidade. Dois salões estão cheios de pessoas. Você olha mais de perto e vê que elas estão em pares. Em muitas mesinhas, nos cantos e no átrio você vê duas pessoas sentadas juntas. Uma fala, a outra ouve. Após algum tempo, elas trocarão os papéis” (pp.150/151).

As duplas às quais Gendlin se refere são chamadas de *Partnerships*. As parcerias de Focalização são um elemento fundamental, pois a ressonância de uma outra pessoa é capaz de potencializar muito mais o processo em comparação com a focalização praticada por uma só pessoa.

Em um dos vídeos de demonstração da Focalização (*Coming home through Focusing*, de 1998), Gendlin fala dos mitos acerca do processo. Um deles diz respeito ao argumento de que a Abordagem Centrada na Pessoa seria relacional em comparação com a Focalização, um processo supostamente individual. Discorda dessa opinião, mantendo o argumento acima – o potencial maior da focalização está na relação, no caso, na *Parceria de Focalização*.

Esse é justamente o ponto crucial, a embasar a justificativa para este projeto: considerar o aspecto intersubjetivo da experiencição.

Por sua vez, a conotação de grupo e de relação intersubjetiva é diferente nas abordagens de Rogers e Gendlin. Assim como se argumentou antes, há elementos semelhantes em ambas as abordagens, mas a forma como se compreende e se trabalha o aspecto do grupo é diferente.

Talvez a maior diferença seja o fato de que Rogers parece dirigir-se ao grupo como quem se dirige a uma entidade; seu estilo de facilitação responde a uma identidade grupal. Gendlin, por sua vez, não desconsidera o aspecto grupal, mas o indivíduo aparece em primeiro plano. Facilitar um grupo significa

potencializar – através da Focalização – cada uma das partes do grupo.

Por essa razão, esse é o ponto crítico deste projeto: como seria, sob uma compreensão experiencial, a facilitação de um grupo considerado como uma identidade coletiva? Ou ainda, ao se elaborar essa mesma questão de outra maneira: como seria lidar com um grupo possuidor de uma identidade coletiva própria, a partir dos pressupostos da Filosofia do Implícito?

Os relatos de trabalhos com grupos baseados na Filosofia do Implícito não são numerosos e tendem a reforçar a estratégia “da parte para o todo”. Uma perspectiva que parece se aproximar mais da que busco elaborar é a de Barceló (2003). Esse autor está, conceitualmente, situado na intersecção entre as abordagens centrada na pessoa e experiencial, tendo sido bastante atuante em ambos os movimentos.

Barceló (2003) descreve a dinâmica do processo de um grupo como um fluxo que contém quatro “centros de força que armazenam a corrente energética do grupo e a bombeiam: a experiência, a percepção, a comunicação e a interação” (p.92).

A função do facilitador é a de promover o movimento respondendo à necessidade do grupo no ponto do processo em que este estiver bloqueado. Assim, esse modelo de quatro centros de força é completado com três funções básicas do facilitador: atender, implicar e oferecer feedback, o que pode levar a duas opções: encontro ou conflito.

Quando o grupo encontra-se no primeiro centro de força – experiência – a função do facilitador é a de atender a essa experiência, acolhendo o que se passa no campo intersubjetivo e lançando atenção a essa dimensão. Desse

modo, o grupo pode passar ao segundo centro, o da percepção.

Quando o grupo é capaz de tomar contato com o que se passa em sua própria intersubjetividade, seu processo passa a ser ativado pelo segundo centro de força – percepção – e a função do facilitador passa a ser a de implicação. Ele ajuda o grupo a elaborar o que se passa e caminhar para o terceiro centro de força, da comunicação.

Retomemos a perspectiva de Moscovici (1994), que descreve dois níveis básicos de interação de uma equipe: o nível da tarefa e o nível sócio-emocional. O primeiro diz respeito às atividades que o grupo tem para executar, às normas envolvidas e aos padrões de performance. O segundo relaciona-se aos afetos em jogo, vivências, intersubjetividade.

Esses dois níveis podem coexistir de maneira bastante independente e, muitas vezes, contraditória. As duas primeiras funções do facilitador, de acordo com o modelo proposto por Barceló (2003), parecem estar dedicadas, primordialmente, ao reconhecimento do nível sócio-emocional do grupo.

A última função – oferecer feedback – está situada entre os centros de força implicação e interação. Assim o grupo pode perceber como se dão as suas relações e como ele próprio, como um todo, funciona: a tônica é do encontro ou do conflito? Como é viver esse encontro ou conflito? Quando essa questão está em foco, mais uma vez o ciclo é ativado, pois o grupo é lançado, novamente, ao primeiro centro de força – experiência – porém com uma nova perspectiva acerca de si mesmo.

Ainda na concepção de Barceló (2003), o grupo possui uma estrutura que contém quatro camadas dispostas como uma pirâmide. Nas duas



superiores, pertencentes ao espaço da racionalidade (nível organizativo do grupo), estão as áreas temática e funcional. Nos dois níveis inferiores, pertencentes ao espaço da sensibilidade do grupo (nível afetivo), encontram-se as áreas lúdica e relacional-afetiva. Nessa dimensão, reside o potencial do grupo.

De posse de todos esses referenciais teóricos que podem ser comparados a cartas de navegação de desbravadores do assunto, aventuro-me a crer que as malas já estejam prontas e que seja hora de embarcarmos para nossa própria jornada. Aqui vamos nós.

*O céu de Ícaro  
Tem mais poesia  
que o de Galileu*

# Planejando a jornada

## *O olhar do viajante*

Como já foi assinalado anteriormente, o substrato conceitual que sustenta esta tese é Experiencial, derivado da obra de Eugene Gendlin. Segundo ele (Gendlin, 1962/1997) a base do psiquismo humano é a Experienciação, um processo orgânico que tem o potencial de servir como uma referência direta para a simbolização de tudo aquilo que seja significativo para a pessoa. Tal processo pode se referir à compreensão que alguém tem de sua própria vida, como pode também servir de orientação para a produção de teoria (Gendlin, 2004).

A principal questão, que pretendi manter como bússola orientadora de todos os esforços de pesquisa do presente projeto, pode ser articulada da seguinte maneira: "como flui a experienciação de um grupo de pessoas quando o vislumbramos como um organismo vivo, como uma Gestalt dotada de identidade própria?".

Desse modo, a escolha do método que almejasse captar a experienciação compartilhada em uma situação de grupo devia respeitar uma orientação epistemológica coerente com essa abordagem da existência humana. Esse tipo de fenômeno não pode ser acessado, convidado a se mostrar ou chamado ao diálogo se a postura adotada for a de um olhar sobre um objeto, ou mais precisamente nesse caso, sobre um conjunto de fatos. Por

essa razão, a perspectiva qualitativa está alinhada com a busca de uma produção de sentido a respeito de um fenômeno vivido.

Amatuzzi (2001) afirma que “a pesquisa é uma atividade de pensamento segundo, de reflexão, que se volta para uma expressão do vivido, o depoimento”. Essa é a postura que desejei adotar na elaboração da pesquisa desta tese. Entendo que a *criação de significado* (parafraseando Gendlin 1962/1997) deveria acontecer no espaço de ressonância entre a experiência própria vivida em grupo e os esforços em conceituá-la. Para tanto, considero os participantes co-autores dessa produção de sentido, tendo tido, o pesquisador, um papel a mais: o de articular aquele saber com a fundamentação teórica pertinente à orientação existencial-humanista, assim como com o campo de atuação do psicólogo que lida com grupos, buscando descrever um processo que não foi meramente observado, mas experienciado.

González-Rey (1997, 2002) ressalta a importância de se compreender a articulação do método qualitativo em uma perspectiva mais ampla, a de uma epistemologia qualitativa. Em outras palavras significa que, mais do que apenas seguir, cuidadosamente, um conjunto de técnicas e procedimentos, o pesquisador deve estar consciente da maneira como entende a produção de conhecimento, maneira essa bastante diversa da tradicional perspectiva positivista. Ao contrário de uma relação sujeito – objeto que prima pela busca da neutralidade, replicabilidade e possibilidade de comprovação, a epistemologia qualitativa prioriza a produção de sentido, que se dá através da relação entre pesquisador e pesquisados. Tal produção é pessoal, contextualizada, significativa.

Planejar uma pesquisa é como planejar uma viagem. É preciso ter um objetivo claro ao qual ficarão subordinados todos os esforços e recursos e que servirá de referencial para avaliarmos nossa performance. É preciso ter flexibilidade para ajustar o caminhar à medida que se caminha, pois mergulhamos em uma dimensão inédita. Não se busca um resultado final, absoluto, nem tampouco há a preocupação em copiar o modelo das ciências naturais para atribuir à Psicologia um status científico. Ironicamente, a crítica ao positivismo aplicado às investigações nas ciências humanas está justamente baseada no argumento de que, na tentativa de elaborar dados inquestionáveis, os resultados obtidos se tornam questionáveis em termos de sua artificialidade ou superficialidade.

As impressões que comunico a respeito de uma determinada cidade que visitei estão vinculadas às experiências que tive em relação a ela e as quais, por sua vez, resultam da mútua influência entre mim e a cidade. Minha presença lá alterou, de alguma forma, sua dinâmica. Eu não era um espectro imaterial a observá-la. Também não era onipresente, compreendendo-a em toda a sua complexidade. Meu contato com a cidade se deu através do meu caminhar por suas ruas, avenidas, monumentos, nos meus contatos com as pessoas, com a natureza, com a sua fauna e seu clima. A forma como transitei me modificou de alguma forma também. O resultado de minha estada lá, se refletido sistematicamente, pode resultar em um guia de viagem. É necessário ter humildade na elaboração desse guia, para que não acabe se tornando um documento pretensioso e simplista. Seu valor estará relacionado, entre outros fatores, com o sentido que ele puder fazer para os outros que se dispuserem a

refletir sobre tema semelhante.

O mesmo vale para a pesquisa qualitativa. Seus resultados admitem a condição existencial do ser humano, como alguém que não se pode colocar à parte do mundo para analisá-lo. Uma das correntes mais representativas dessa vertente epistemológica é a Fenomenologia, que, desde suas raízes na filosofia de Franz Clemens Brentano, valoriza a compreensão de que consciência e fenômeno são indissociáveis, e de que a primeira é dotada de intencionalidade. Maciel (2001) afirma que, para Brentano, essa é a característica mais própria dos fenômenos mentais e acrescenta:

“Assim, todos os fenômenos psicológicos terão alguma relação com essa característica essencial do homem: reportar-se incessantemente ao mundo, construindo-o como objetos intencionais. O homem será visto e analisado como sendo um construtor de significado através de sua percepção do mundo” (p.31).

A pesquisa qualitativa, portanto, privilegia o sentido que pode ser elaborado a partir da relação com algum fenômeno, o que gera questionamentos e estratégias de uma natureza essencialmente diferente daquelas cujo paradigma é positivista, quando, muitas vezes a ênfase é colocada em instrumentos e unidades de medição que são tão valorizados quanto a acurácia de que são capazes. González-Rey (2002) critica essa postura ao argumentar que, em muitos casos, há uma idolatria dos instrumentos em si, elevados ao primeiro plano na produção do conhecimento.

Porém, o fato de a epistemologia qualitativa não condizer com a utilização de manuais fechados de procedimentos e nem gabaritos padronizados de resultados, não significa que seja metodologicamente

inconsistente. A questão é que o método é elaborado “sob medida” tal como um artesão constrói a própria ferramenta com a qual construirá alguma coisa. Bogdan & Biklen (1994) apontam cinco características básicas das pesquisas qualitativas: 1) a fonte de dados é o ambiente natural, e o próprio pesquisador é o principal instrumento; 2) a pesquisa qualitativa é descritiva; 3) há um interesse maior pelo processo do que, simplesmente, por resultados ou produtos; 4) há uma tendência a analisar os dados de forma indutiva e 5) o significado é de vital importância na abordagem qualitativa.

Analisando várias alternativas metodológicas desenvolvidas por Giorgi, Van Kaam e Forghieri, Amatuzzi (1996) explicita uma estrutura subjacente a todas, constituída de três partes: 1) uma sintonização com o todo do vivido; 2) encontrar os elementos experienciais (ou unidades temáticas emergentes); e 3) uma articulação final na forma de síntese.

Forghieri (2002) descreve dois momentos pelos quais a pesquisa fenomenológica transita. O primeiro, *envolvimento existencial*, consiste no retorno do pesquisador à coisa mesma – o fenômeno estudado – tão despojado de idéias pré-concebidas, hipóteses ou teorias quanto for possível. É vivenciar a estada na cidade da forma mais plena que se puder. No segundo movimento, do *distanciamento reflexivo*, procura-se articular a experiência com outros saberes. Nesse momento, são tiradas da gaveta as teorias, hipóteses e tudo o que puder contribuir para a criação de um significado a respeito da experiência. É quando se pensa sobre a cidade à luz da própria experiência e das cartas de navegação. Um novo guia está sendo escrito.

O envolvimento direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado é

uma característica comum da pesquisa qualitativa que contrasta com a atitude de isenção proposta pelo método positivista. Szymanski & Cury (2004) consideram que toda a investigação psicológica implica sempre uma intervenção e tem o duplo objetivo de contribuir para a produção científica, bem como oferecer atenção psicológica. Essas autoras destacam o fato de que “a participação (...) na vida de uma organização ou instituição traz uma riqueza de informações que não aparece em situação de laboratório. Daí o surgimento de novas práticas de pesquisa” (p.360). Assim, há uma concomitante elaboração de significados e intervenção prática. É um fazer refletido, um refletir atuante.

Assim, o que se busca não é a corroboração de dados, mas a elaboração de significados que possam dar sentido à experiência. Para Amatuzzi (2001):

“Onde termina, então, a pesquisa do vivido? Com que tipo de afirmação ela se encerra? Não é com a afirmação de um *fato*, mas com a afirmação de uma *possibilidade de compreensão* (ou um *conceito*) que se estende para além dos sujeitos daquela amostra” (p.60).

Mais uma vez, retomo a bússola para me preparar para a jornada: quais possibilidades de compreensão poderão emergir do contato com a experiencição de um grupo de pessoas? Esse era o “lugar” aonde queria chegar. Nesse sentido, destaco:

### ***O objetivo geral da viagem***

Analisar o desenvolvimento do processo grupal de uma equipe de alunos



universitários a partir da participação do pesquisador, como facilitador das reuniões, inspirado pela Filosofia do Implícito, desenvolvida por Eugene Gendlin.

### ***Os participantes (ou colegas de viagem)***

O projeto previa a possibilidade de ser desenvolvido com equipes de alunos da 1ª e 3ª séries do curso de graduação em Administração de uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada no interior do Estado de São Paulo. Nessa Instituição, o Projeto Mosaico (nome fictício) representa uma das principais estratégias de ensino e tem como objetivo a integração dos conteúdos contemplados nas diferentes disciplinas.

Para tanto, são formadas equipes de oito alunos (em média) que têm que desenvolver atividades de pesquisa e planejamento administrativo ao longo de todo o período letivo. No final do ano, cada equipe deve entregar um relatório final em formato de monografia e fazer uma apresentação de seu projeto para uma banca de professores.

Apesar de haver uma variância em relação às demandas específicas de conteúdo de cada edição do Projeto (Mosaico I na 1ª série; Mosaico II na 2ª e Mosaico III na 3ª), o grau de exigência e impacto na nota final de cada aluno se mantém o mesmo e é significativo.

O Projeto é formalmente apresentado no início do ano letivo, ocasião em que as tarefas das equipes são estipuladas. Os membros da equipe têm total autonomia para gerenciar suas próprias atividades; os professores definem as

metas a serem alcançadas e oferecem apoio pedagógico para o desenvolvimento do trabalho. Uma equipe de alunos pode optar por manter a mesma configuração ao longo dos anos, ou alterar sua composição no início de cada nova edição. O Projeto Mosaico, como um todo, tem mobilizado em torno de noventa equipes por ano nas suas três edições.

Os critérios para seleção dos participantes foram os seguintes:

Critério de Inclusão:

- 1 Equipes da 1ª e 3ª séries do curso de graduação em Administração, participantes do Projeto Mosaico, pois representam estágios opostos do projeto (início e fim).

Critério de Exclusão:

- 2 Equipes da 2ª série do curso de graduação em Administração, participantes do Projeto Mosaico, pois são meus alunos. Tal medida procurou evitar a justaposição de papéis e situações.

Critério para seleção das equipes que serão acompanhadas ao longo do ano letivo:

1. Foram priorizadas as equipes que primeiro se interessaram e entraram em contato com o pesquisador. Dessa forma, busquei privilegiar um tempo mais extenso de convívio com as equipes, ao incentivar os alunos a não protelarem sua decisão em participar;
2. Tiveram prioridade equipes com as quais houvesse melhor

compatibilidade de horários de reuniões (entre pesquisador e equipe), para que, operacionalmente, a participação de todos pudesse ser adequada, o que evitaria que a disponibilidade fosse, em si, um fator desnecessariamente perturbador do processo do grupo;

3. Foram escolhidas duas equipes que se reuniam, inicialmente, no espaço físico da própria IES, pelas mesmas razões mencionadas no item 2.

### ***Procedimento (ou como a viagem foi planejada)***

- 1) Obtive o consentimento do Diretor da IES e dos coordenadores do Projeto Mosaico para a realização da pesquisa;
- 2) A divulgação da proposta da pesquisa foi inserida na apresentação das normas do projeto Mosaico para as turmas de 3ª série, realizada pela coordenadora dessa edição do projeto. Nessa oportunidade, foi informado que eu estaria à disposição para participar das reuniões ordinárias da equipe, no papel de facilitador do grupo e que eu não poderia intervir, diretamente, na elaboração do relatório;
- 3) As equipes interessadas teriam um prazo de duas semanas, a partir da data da divulgação da proposta, para me convidar a participar; esse critério visava a permitir que eu pudesse acompanhar o desenrolar do processo do grupo desde o começo;
- 4) As reuniões deveriam acontecer fora do horário de aulas. Antes do início da primeira reunião, os participantes foram lembrados dos objetivos de pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Imediatamente após o término de cada reunião, era solicitada aos participantes a elaboração de uma Versão de Sentido individual a respeito da experiência que acabaram de viver, enquanto eu também redigia a minha.

- 5) Após o término de cada reunião, eu também elaborava um relato a respeito do que foi vivido, a fim de registrar elementos complementares pertinentes ao processo.
- 6) Caso algum dos participantes do grupo viesse a manifestar o desejo de conhecer o conteúdo das Versões dos demais colegas, eu solicitaria a opinião do grupo em relação a esse pedido, o que, no entanto, não aconteceu;
- 7) As Versões de Sentido foram analisadas ao longo do processo e a síntese parcial, derivada dessa análise, apresentada para a equipe na forma de um quadro, na reunião de comemoração e feedback pós-apresentação, no dia 30 de novembro de 2006. Essa reunião aconteceu após o término das atividades do projeto;
- 8) Caso houvesse uma procura maior, as equipes seriam atendidas segundo os critérios de seleção. Tal restrição se baseava nas limitações de espaço e horário disponíveis.

### ***Na mochila do viajante***

Uma vez definido o objetivo, preparei minha mochila em busca de elementos que pudessem ser facilitadores desse viajar. Nessa mochila, não

cabiam instrumentos a serem empregados de maneira tecnicista. Ao invés disso, procurei carregar comigo “disparadores de sentido”, ou seja, algo que pudesse lançar a atenção do grupo ao seu próprio processo. Creio que as Versões de Sentido sejam muito indicadas para tanto. Uma Versão de Sentido é:

“um relato livre, que não tem a pretensão de ser um registro objetivo do que aconteceu, mas sim de ser uma reação viva a isso, escrito ou falado imediatamente após o ocorrido, e como uma palavra primeira. Consiste numa fala expressiva de seu autor, diante de um encontro recém terminado” (AMATUZZI, 1996, p.12).

Talvez possa parecer pouco pedir a alguém para escrever, em uma folha de papel, suas impressões a respeito de algo que acabou de ser vivido, porém sinto que há nesse processo, um grande potencial para a elaboração de significado. A riqueza consiste no fato de lançar a atenção da pessoa àquilo que está subjacente em sua experiência, no exato momento em que esta acabou de acontecer. Em outras palavras, pode-se compreender uma Versão de Sentido como um instrumento de *focalização*, pois tem a mesma proposta de acessar o Felt Sense para, a partir dele, emergirem significados.

É muito importante ressaltar que a semelhança entre a Focalização e a Versão de Sentido está no movimento em direção ao vivido com o objetivo de simbolização que ambas propõem. Há, entretanto, claras diferenças metodológicas entre elas. A Focalização é constituída de passos específicos e demanda treinamento de quem a pratica, enquanto que a Versão de Sentido é muito mais livre e espontânea. A Focalização demanda maior tempo e um ambiente físico mais controlado, ao passo que a Versão de Sentido tende a

acontecer de forma mais simples.

O ponto principal é a intenção que existe em cada um dos métodos. Lançar o olhar de uma pessoa para aquilo que ela está experienciando no momento presente talvez seja, aparentemente, muito simples, mas contém em si algo de valioso e, infelizmente, pouco freqüente em nossa cultura. É uma atitude que está em perfeita sintonia com a proposta humanista, focada no modo como a pessoa vivencia o aqui-e-agora. Em uma dimensão mais ampla, é o que faz o terapeuta humanista; suas intervenções não são dirigidas aos assuntos trazidos pelo cliente, mas ao modo como ele os experiencia.

Também é possível argumentar que essa concepção esteve subjacente no desenvolvimento de ambos os métodos. No caso do nascimento da Focalização, Rogers e Gendlin investigavam o que fazia diferença nos casos de processos terapêuticos bem sucedidos. Em se tratando da Versão de Sentido, AmatuZZi (1991) e seus colaboradores procuravam precisar qual era o sentido que lhes interessava discutir a partir de suas sessões como terapeutas. Em suas palavras:

“A prática da busca do sentido da sessão criou no grupo de pesquisadores um significado-sentido a respeito daquilo mesmo que buscávamos, e que permitia sabermos quando o sentido tinha sido tocado e quando não. Mas não sabíamos dizer o que era esse significado-sentido. Foi a análise da seqüência de perguntas que permitiu a explicitação daquele significado-sentido” (p.2).

Acredito que esse trecho torne evidente a semelhança à qual me refiro. O significado-sentido (termo Gendliniano) oferece um referencial para a elaboração do significado. Ele é difuso, vago, mas inconfundível (Gendlin, 1978,

1996). Por essa razão, os pesquisadores podiam saber quando o sentido tinha sido tocado e quando não, dada a ressonância dos símbolos a ele atribuídos.

As Versões de Sentido consistem em convidar os membros do grupo a observarem suas vivências ao final de cada reunião e a relatarem, da forma mais livre e espontânea possível, o que lhes pareceu mais essencial naquela experiência.

Amatuzzi (2001) argumenta que a fala, como ato, reúne pessoas, tempo e espaço. É um versar e conversar que refina sentidos. Sentia-me muito intrigado com a perspectiva de utilizá-la em um contexto de pesquisa-intervenção como a proposta, pois acreditava que, além de funcionar como um retrato dos encontros, as Versões de Sentido também poderiam configurar um exercício de atenção ao processo do próprio grupo. O autor das Versões de Sentido recomenda seu uso em pesquisas como a desta tese:

“Quando se busca o sentido de processos, deve-se trabalhar com séries de Versões de Sentido. Elas permitem um olhar de síntese muito mais imediato e rápido do que se poderia obter a partir de gravações” (AMATUZZI, 1996, p. 23).

Pesquisas têm sido desenvolvidas com a utilização de Versões de Sentido. Alves (2002) utilizou esse método como forma de acompanhar o processo terapêutico de casais. Em seu estudo, além de cada um dos membros do casal, a própria pesquisadora (que era também a terapeuta) redigiu suas Versões de Sentido. Assim, ao final do processo terapêutico, para cada casal havia um conjunto de Versões de Sentido a serem analisadas. Esse exemplo também ilustra a pesquisa intervenção, conforme descrita por Szymanski & Cury (2004).

Ajustes metodológicos podem ser feitos desde que mantenham coerência e critério. Por exemplo, no estudo mencionado acima, alguns dos participantes preferiram gravar as suas Versões de Sentido, a redigi-las. Um interessante elemento de compreensão do processo do casal surgiu desse fato. Como as gravações eram feitas na presença das duas pessoas, a segunda, em um dos casos, tendia a repetir o que o parceiro afirmava. Tal fato foi interpretado pela pesquisadora como mais uma evidência de uma atitude submissa, típica da dinâmica daquele casal.

Ainda, nessa mesma pesquisa, a autora lançou mão de Anotações Complementares, que eram redigidas após as suas Versões de Sentido e que tinham, como função, esclarecer algum elemento específico daquela sessão, mais direcionadas aos fatos concretos do que ao seu sentido psicológico. Também elaborei relatos com esse propósito (item 5 do procedimento descrito anteriormente).

Outro estudo que enfocava um processo coletivo foi realizado por Prebianchi & AmatuZZi (2000), tendo como participantes um grupo de supervisão do estágio de clínica da PUC-Campinas. A pesquisadora utilizou a experiência vivida ao longo de sete encontros com seu grupo de supervisão. Ela própria bem como suas oito estagiárias redigiam Versões de Sentido ao final das reuniões de supervisão a respeito do que tinha sido, para elas, o sentido daquele encontro.

Ao final, foi elaborado um quadro que continha as nove versões em cada um dos sete encontros. Esse recurso possibilitou uma visualização sintética da evolução do processo do grupo, devidamente discutido, em maiores detalhes,



no corpo do texto. Surgiram algumas constatações como: o reconhecimento de estágios de evolução das estagiárias; a alteração do papel da supervisora ao longo do processo; a importância da relação entre estagiário e supervisor; os desdobramentos dessa relação no contato com o cliente; a importância da relação entre o grupo e o estagiário e o fato de que a capacitação técnica é apenas o primeiro passo, pois “a identidade profissional não surge como função direta da apreensão da técnica” (p.62).

Todos esses resultados surgem a partir de dados sintéticos, ou seja, pequenas frases que são as Versões de Sentido. O elemento intrigante, porém, é a capacidade de apontar o que mais interessa. AmatuZZi (1991, 1996, 2001) relata que, quando a Versão de Sentido é bem formulada, tem a capacidade de evocar o que há de mais significativo e valioso na experiência e vai além do que um registro gravado seria capaz de representar.

Por essas razões, optei por utilizar as Versões de Sentido como um recurso para dar voz ao processo do grupo a partir de seus elementos. Ao final do processo, elaborei um quadro geral nos mesmos moldes do que aparece na pesquisa de Prebianchi e AmatuZZi (2000).

No caso desta tese, o quadro contém noventa e uma Versões de Sentido, ou seja, aquelas dos seis participantes somadas às minhas próprias ao longo de treze encontros, no período de cerca de um ano. O leitor notará que também estão sendo contabilizadas as lacunas da tabela devidas às ausências de um ou outro membro do grupo, pois entendo que elas fazem parte do todo, como pausas em uma música. O quadro será apresentado e discutido mais adiante.

Como mencionado anteriormente, Gendlin (1961, 1962/1997) define a

experiência como algo em processo. Para ele, experiência não é algo estagnado como um conjunto de coisas, mas como um fluir organísmico, que pode ser atualizado através da simbolização. Mas qual é a relevância desse lembrete neste ponto do trabalho?

Julgo, neste momento, não perder de vista que estamos tratando de algo compreendido como processo. Buscar apreender a vivência do grupo significa lançar um olhar sobre o encontro de processos individuais de experiencição, articulados com e em um processo coletivo de experiencição. É não perder de foco que buscamos tocar não um conjunto de vivências estáticas, mas uma dinâmica de "*vivenciandos*", uma Gestalt de "*experienciandos*" cujas analogias evocariam imagens dinâmicas como olhar uma lâmina de alguma reação biológica ao microscópio.

Essa perspectiva levou-me a rever a estratégia de pesquisa. As Versões de Sentido funcionaram como uma interessante máquina fotográfica, capaz de apreender significados imediatos, como era o esperado. Porém, minha presença no grupo como participante me fez sentir que faltava algo mais para contemplar a liga que existia *entre* aquelas impressões, justamente, o tema central deste trabalho: faltava algo para acessar o plural entre as Versões.

Assim surgiu a decisão de optar pelo emprego da Narrativa como recurso metodológico capaz de conter as impressões vividas no convívio com o grupo, bem como as próprias Versões de Sentido elaboradas. Dessa forma, se o quadro com as noventa e uma Versões pode ser comparado a um álbum de fotos, a Narrativa representa o momento em que nos sentamos para contar as histórias a partir das fotos, quando voltamos para casa.

Dutra (2002) defende a utilização da narrativa como uma técnica de pesquisa fenomenológica, pois argumenta que ela permite uma elaboração de experiências de maneira intersubjetiva e que:

“se dá num universo de valores, afetos, num passado que se articula com o presente e apoiado numa situação que reflete, revela, conserva e transcende o mundo em que esses personagens estão inseridos”(p.374).

Para essa autora, as Narrativas estão em total consonância com a perspectiva existencial-humanista, que compreende o ser humano como alguém sempre contextualizado em um lugar, tempo e contexto. Assim, ao narrar a experiência vivida, busca-se tocar todas essas dimensões, implicadas no experienciar de alguém. Ao mencionar o pensamento de Walter Benjamin, a autora afirma que “esta seria a forma de comunicação mais adequada ao ser humano, já que reflete a experiência humana”.

Por essa razão, a natureza do fenômeno que eu pretendia estudar demanda um método que permita ir ao seu encontro. Para Dutra (2002):

“Significa dizer que, ao contrário da pesquisa científica tradicional, a relação estabelecida nessa técnica de pesquisa situa-se muito mais próxima de uma relação de intersubjetividades, própria do existir humano e da própria clínica, a qual se insere numa perspectiva existencial”.

O método da Narrativa tem sido utilizado em pesquisas qualitativas com diferentes suportes teóricos. Granato & Vaisberg (2003) lançaram mão deste recurso para descrever um processo terapêutico ocorrido em um serviço (de base Winnicottiana) de Atendimento Psicológico à Gestante e à Mãe.

A Narrativa permitiu, nesse caso, que fosse descrita a experiência de Margarida (nome fictício), uma gestante, que busca o serviço, atraída pela

proposta de poder ser atendida em uma oficina de arranjos florais. Através da Narrativa do processo terapêutico, é possível vislumbrar aspectos da vivência de Margarida a respeito de diversos fatores relacionados à temática que trazia em primeiro plano, o preparar-se para dar à luz e receber um bebê. Conceitos da teoria Winnicottiana são articulados com os temas que surgem para permitir uma compreensão psicológica.

Outro estudo que utilizou o recurso narrativo foi realizado por Messias (2006), de referencial existencial humanista. A pesquisadora esteve envolvida no Ambulatório de Genética Perinatal do CAISM – Unicamp, na condição de estagiária. Realizou observações das consultas de Aconselhamento Genético que eram oferecidas pelos geneticistas a mães e casais de pais de crianças portadoras de malformação e colheu deles depoimentos com o intuito de compreender a experiência vivida por eles, nas situações citadas anteriormente.

A partir dos depoimentos gravados, a pesquisadora elaborou Narrativas para cada mãe e casal participante da pesquisa. Assim como no estudo de Granato & Vaisberg (2002), é possível vislumbrar, através das Narrativas, contundentes ícones da vivência dessas pessoas desde a tomada de consciência do diagnóstico de malformação até o momento da coleta de depoimentos, tendo as crianças sobrevivido ou não.

As vivências descritas no estudo de Messias (2006), entretanto, não se restringem ao período entre diagnóstico e depoimento, pois o método de pesquisa empregado permite que o participante possa exprimir, como diria Amatuzzi (1991), o sentido que lhe faz sentido comunicar. Assim é possível transpor limites cronológicos a se fazerem referências ao passado ou às

perspectivas de futuro, por exemplo, bem como ao alternar temáticas, caso tivessem relação com a experiência vivida. Nesse caso, a Narrativa se mostrou como um recurso bastante plástico, capaz de acompanhar esse movimento.

### ***O caminho trilhado***

As primeiras cenas da jornada dizem respeito à apresentação da proposta de pesquisa. A coordenadora do projeto Mosaico mostrou-se muito solícita em colaborar. Pedi-lhe que, quando fosse fazer a apresentação do projeto aos alunos, cedesse alguns minutos para eu inserir a minha proposta. Eu queria aproveitar um momento formal como aquele para passar aos alunos um status de equivalente importância e seriedade da pesquisa.

Porém, apesar da boa vontade da coordenadora, as datas escolhidas por ela para apresentação do projeto eram impossíveis para mim. Para resolver esse problema, preparei uma apresentação em formato *Power Point* que, apesar de sucinta, julgo ter sido muito clara. De qualquer forma, fiquei um tanto preocupado com a possibilidade da minha não-presença ser um problema.

Para a minha surpresa, logo que cheguei à faculdade na manhã seguinte, dois grupos me cercaram no corredor e foram incisivos em seu desejo de participar. Como os critérios de seleção foram divulgados, eles se mostravam preocupados em serem os primeiros a fazer contato comigo, o que me deixou muito feliz. Na mesma semana, um grupo do período noturno também quis participar, fato que me levou a uma primeira decisão: não

estender o convite aos alunos dos primeiros anos (que teriam a apresentação formal do projeto somente na semana seguinte).

Combinei, com os grupos, os horários das reuniões às quais eu compareceria. Deixei-lhes claro que não seria necessário que eu fosse a todas, pois não queria que o grupo funcionasse, exclusivamente, em função das minhas possibilidades. Nesse sentido, participar das reuniões, com alguma regularidade, seria o bastante. A partir das sugestões dos participantes, foram sendo acordados os seguintes horários: Grupo 1 (G1), nos intervalos de aulas, às segundas-feiras pela manhã; Grupo 2 (G2), nos intervalos de aulas às quintas-feiras pela manhã; e Grupo 3 (G3), após as atividades de estágio supervisionado nas manhãs de sábado.

Três grupos, três histórias diferentes. O G1 nunca efetivou seu convite. Dois de seus integrantes me procuraram na segunda semana para avisar que os outros três membros faltaram naquele dia. Reforçaram o desejo de participar, mas disseram que não seria possível fazer a reunião sem a presença dos demais. Na semana seguinte, também não houve reunião, apesar de os integrantes estarem presentes na faculdade. Procurei deixá-los à vontade ao dizer-lhes que estaria à disposição deles na minha sala e que, quando fossem realizar uma reunião, bastaria me chamar, o que não aconteceu.

O G3 teve uma primeira reunião num sábado em que eu não podia estar presente. Ao me encontrar com eles, depois, nos corredores da faculdade, soube que aquela tinha sido uma reunião "festiva" (sic), pois pouco se falara a respeito do projeto Mosaico daquele ano. Na verdade, segundo eles, foi feito um churrasco que teve, predominantemente, a função de comemorar o êxito

que obtiveram no Mosaico II, o que não tinham tido a chance de fazê-lo anteriormente. Ficaram de me avisar a respeito das próximas reuniões.

Cheguei a participar de três delas e, depois disso, o grupo nunca mais me convidou. De vez em quando, algum participante que ocasionalmente encontrava-se comigo comentava, com certo constrangimento, que o grupo “estava devagar”, que precisariam “acordar para o trabalho” ou coisas como tais. Nessas situações, eu me colocava à disposição para ajudar caso fosse o desejo deles, ao mesmo tempo em que procurava deixá-los completamente à vontade para conduzir o processo da forma que julgassem mais natural e livre.

Diante disso, preferi não inserir os (poucos) elementos produzidos com esse grupo neste trabalho, ainda que venha a fazer alguns comentários a respeito em meio às discussões finais.

O G2, por sua vez, logo “pôs o pé na estrada”, iniciou a viagem e foi sempre cuidadoso em garantir minha presença. Das dezessete reuniões que eles realizaram, estive presente em treze delas, sendo que as duas primeiras aconteceram antes do início formal do Mosaico. Segundo eles, foram reuniões bastante breves e com caráter de confraternização, o que torna possível considerar que tenham sido pertencentes a uma fase “pré-projeto”.

No capítulo seguinte, será narrada a jornada em seus detalhes.

### ***Aspectos éticos***

O projeto de pesquisa passou por análise e aprovação do Comitê de Ética da PUC Campinas (Anexo A). As equipes que concordaram em participar

da pesquisa foram devidamente informadas a respeito dos procedimentos e tiveram a oportunidade de sanar eventuais dúvidas. Dados que pudessem identificar os membros da equipe, qualquer pessoa envolvida ou citada, empresa ou evento foram alterados, fazendo-se uso de pseudônimos (no caso das pessoas) e de nomes fictícios (no caso das empresas, eventos ou projetos). Os alunos que concordaram em participar da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B). Considerados esses aspectos, pode-se afirmar que o risco de dano psicológico aos participantes é baixo.



## **Meus colegas e o álbum de fotografias**

O material a ser apresentado neste capítulo é o resultado de um processo de sucessivas etapas de refinamento e organização. A princípio, não pensava em utilizar a Narrativa como recurso, porém esta se mostrou uma solução mais adequada para abarcar toda a complexidade de elementos partilhados ao longo de um ano de convívio com o grupo pesquisado.

O leitor encontrará, primeiramente, uma sucinta descrição de cada um dos membros do grupo: Ana Paula; Leandro; Ulisses; Nayara; Otávio e Ismael. Em seguida, o “álbum de fotografias”, ou seja, um quadro contendo todas as Versões de Sentido elaboradas, inclusive as minhas próprias. E, na seqüência, a narrativa dos treze encontros tal qual um diário de viagem que já faz menção a algumas das fotografias (Versões de Sentido), com o objetivo de elucidar melhor o sentido dos acontecimentos.

### ***Os meus colegas de jornada***

ANA PAULA

Algumas das reuniões do grupo aconteceram na casa de Ana Paula, uma moça sorridente, de jeito simples e afável que, ao mesmo tempo, transparece

um senso de responsabilidade típico de quem precisa trabalhar para ajudar a mãe no sustento da casa.

Imagino que o principal “gancho” para meu Felt Sense a respeito de Ana Paula sejam as palavras *eixo* ou *estrutura*. Ela é uma líder evidente do grupo, cuja atenção se mantém, cuidadosamente, na performance do trabalho e nas metas a serem atingidas. Ana é a pessoa que, ao convidar o grupo à tarefa – “então gente... vamos começar?” – é ouvida e respeitada.

Uma característica que me chamou a atenção é a maneira serena e firme através da qual ela costuma colocar-se. Não me lembro de nenhuma situação em que tenha se exaltado ou precisado apelar para algum tipo de autoritarismo para impor seu ponto de vista. Ao contrário, ainda que, em muitos momentos, tenha puxado para si a responsabilidade de organizar tarefas, dividir responsabilidades ou definir procedimentos, nenhum deles foi motivo de conflito.

#### LEANDRO

Enquanto a Ana Paula pode ser considerada a líder central da equipe, o Leandro, aparentemente, seria o vice-líder, a partir de um tipo de liderança carregada de afetividade e bom humor. Ele despontou, porém, como o principal responsável pela facilitação do grupo, ao partilhar o sentido da tarefa com todos.

Uma característica que chamou sempre minha atenção foi a liderança partilhada de Ana Paula e Leandro. Se a Ana Paula é a pessoa que dá as

diretrizes e preocupa-se com os resultados obtidos, ele parece ser aquele que procura traduzir essas metas para os demais membros do grupo.

Falo de um rapaz de sorriso largo e olhos brilhantes, alguém que, ao longo do desenvolvimento do projeto, mostrou-se sempre muito empolgado com vários assuntos. Eis o tipo de pessoa que parece sentir prazer em aprender alguma coisa apenas pelo prazer de aprender – independente da aplicabilidade ou não desse aprendizado.

### ULISSES

Sempre achei interessante o modo como o Ulisses redigia suas Versões de Sentido. De alguma maneira, sinto que ele sempre se destacou em relação aos demais, talvez pelo conteúdo do que registrava, talvez pela forma.

Falo de um rapaz ligado à música. De cabelos longos, barbado e usando chinelos de couro, faz o tipo “descolado”. Seus fones de ouvido são sua companhia inseparável. No grupo, assumiu a responsabilidade pelo material de apresentação. Era ele quem buscava a melhor estética em função de um conteúdo dado. Alma de artista.

Na manhã da apresentação do Mosaico, Ulisses estava redigindo sua Versão de Sentido quando percebeu que o grupo seguinte, que havia acabado de começar sua apresentação, estava tendo problemas. Parou o que estava fazendo, subiu no palco, resolveu o problema para os colegas do outro grupo, voltou e continuou a redação. Aliás, em todas as reuniões, ele me parecia ser o mais visceralmente conectado à Versão de Sentido.

### NAYARA

A Nayara é uma pessoa divertida. Seu comportar-se pode parecer, às vezes, rude ou irônico, porém é carismático a seu jeito. Ela faz aquele tipo de humor cínico, típico de quem conta uma piada e não ri. Porém, em outros momentos, parte para o deboche total e para as gargalhadas.

Tem um jeito de falar sem muitas “delongas”, um freqüente maço de Marlboro – tanto quanto o boné – e gosta de uma boa balada. “Professor, a Nayara pediu para avisar que não vai ficar na aula de hoje porque está de ressaca”. Pertence a uma condição sócio-econômica notoriamente superior à dos demais, o que lhe permite ser praticante de motocross.

Na reunião de encerramento, o Leandro referiu-se a ela como “graxa social”. Achei a metáfora muito consistente com o que a Nayara realmente parece ser para mim: alguém capaz de quebrar um clima tenso de grupo ou facilitar o fluir da tarefa com suas tiradas impagáveis. Além disso, sua enorme criatividade é de grande valia para a realização da tarefa.

### OTÁVIO

Em alguns aspectos, o Otávio parece ser o exato contraponto da Nayara. Trata-se de um rapaz de condição humilde, modos simples, jeito doce e delicado que, por vezes, compareceu às reuniões do grupo trajando seu uniforme de vendedor de uma loja de departamentos. Encantava-me, nesse grupo, observar pessoas tão distintas quanto eles convivendo de maneira harmoniosa e produtiva.

Ele se mostrava sempre disposto a colaborar, especialmente, quando o papel proposto era o de coadjuvante. O Otávio tende a flexibilizar seu objetivo em função de seus recursos e do que possa surgir no grupo como um feedback, algo que lhe parece ser muito importante.

Eis alguém ligado à estética e à afetividade no grupo. Em algumas Versões de Sentido, manifesta sua gratidão pelo processo, pela divisão de tarefas ou pela atenção dada a eles em função da pesquisa.

Quando estavam sendo decididos os detalhes finais da apresentação do projeto, ele se mostrava preocupado com o tipo de roupas que todos deveriam usar, com a decoração do palco ou coisas do tipo, a fim de provocar um impacto positivo na platéia.

#### ISMAEL

Esse é um membro da equipe que sempre me intrigou. Não há palavra melhor do que essa: *intrigante*. Quem é ele? Qual é a dele? O que pensa? O que sente? Seria muito fácil (e igualmente fútil) analisar e, especialmente, julgar o Ismael. Mas seria básico demais. O próprio grupo me ensinou que pode haver outras maneiras de lidar com pessoas como ele.

Quem é o Ismael? Não sei. Quem ele aparenta ser? Assim talvez, eu possa arriscar alguns comentários. Tudo o que posso dizer a respeito do Ismael é superficial. O Ismael continua sendo um mistério para mim.

Aos olhos de um professor, o Ismael é aquele rapaz que senta no fundo da sala e que jamais levantou a mão para participar da aula. Ele tem seu estilo próprio – um corte de cabelo repicado, uma faixa na cabeça, porte atlético de

quem frequenta academia. Ao mesmo tempo, o Ismael começou a usar óculos e agüenta a gozação dos colegas de sala por esse motivo.

Rapaz calado, de frases curtas, preferiu não ler em voz alta sua Versão de Sentido no dia da reunião de encerramento. Por outro lado, em vários finais de reuniões me perguntava se iríamos escrever os “papezinhos”. Ele foi um dos que mais se mostrou interessado em redigir sua Versão de Sentido em pleno auditório, no dia da apresentação do trabalho.

O que isso tudo quer dizer? Não faço idéia. Em vários momentos, senti vontade de pedir uma opinião de cada um a respeito do projeto e, neste momento, dou-me conta de que a que eu mais teria curiosidade de saber era a dele. Quem é o Ismael? Esse é o membro mais intrigante da equipe para mim.

### ***O álbum de fotografias***

A seguir, a tabela que contém todas as Versões de Sentido produzidas ao longo de um ano de jornada. Para que fosse possível uma melhor visualização do conteúdo, foi necessário montá-la em formato “paisagem” ao invés do padrão normal (“retrato”).

	<b>Nayara</b>	<b>Ana Paula</b>	<b>Leandro</b>	<b>Ulisses</b>	<b>Otávio</b>	<b>Ismael</b>	<b>João</b>
Reunião 1 23/03/06 9:30 – 10:15 Sala 14	A reunião de hoje foi produtiva no sentido de reavaliar algumas idéias discutidas na reunião anterior. Houve uma boa interação do grupo relacionado às pesquisas que serão realizadas com o público.	A reunião foi produtiva, conseguimos desenvolver e distribuir tarefas para todo o grupo.	Na terceira reunião que estamos realizando dá a sensação de que o projeto realmente está fluindo. Pois com relação às informações trabalhadas e as discussões foram muito proveitosas.	Bom, sobre a nossa reunião de hoje, e a primeira com a participação do professor João, me senti bastante à vontade como em outras reuniões e acho importante o trabalho de grupo bem realizado. Acho que nosso grupo é bem democrático.	A reunião foi produtiva, acho que foi fundamental para o andamento do trabalho, tirou as dúvidas.	A reunião foi boa para passar alguns pontos que estavam em dúvida. O tempo foi curto.	Tive a clara sensação de uma mistura de coisas em mim. Por um lado uma gostosa satisfação pelo fato de que a pesquisa efetivamente começou e eu vou poder participar do processo desse grupo. Por outro, um crescente e insistente incômodo (preocupação) com o horário de término da reunião.
Reunião 2 30/03/06 22:45h Restaurante Rockey's	A reunião foi produtiva (dentro do clima distraído) pudemos observar o ambiente de uma forma geral, e ter uma idéia de como poderia ser nosso ambiente (que foi o intuito de visita).	A reunião foi interessante e proveitosa. Conseguimos perceber o ambiente (que era o objetivo do encontro) e sentir, conhecer mais uns aos outros, o que para o crescimento do grupo também é importante. Todos participaram e utilizaram seu "feeling" da melhor maneira para acrescentar observações ao trabalho.	Hoje um encontro de estudo externo foi interessante, principalmente por dar a sensação de maior proximidade dos integrantes do grupo. E também por atingirmos o objetivo alvo que era analisar e dimensionar o tipo de ambiente que desejamos apresentar no trabalho.	Esta noite, algo diferente uma atividade mais do que interdisciplinar, traz um sentido mais amplo da sala de aula, amizade, é, um misto de amizade e profissionalismo, não apenas amizade, os dois sim. Estar tendo esta experiência tem agregado muito valor nesta fase da minha, um sentido bastante amplo e o fato de trazer realizações acadêmicas para o ambiente externo, balada, noite, é algo novo e interessante.	Foi bom sair do ambiente escolar, ainda mais com o professor junto, foi legal e acho que agregou ainda mais para o trabalho, pois já tive várias idéias como se eu fosse o dono do negócio, mas acho que poderíamos ter falado mais a respeito do trabalho em si. Obrigado.	Não compareceu.	Uma experiência muito interessante. O contato mais próximo com os alunos é muito gratificante. Há algo de especial no ar.
Reunião 3 06/04/06 9:30 – 10:00 Sala de estudos da biblioteca	Hoje a reunião foi boa, reunimos algumas pesquisas, separamos e relacionamos alguns dados para termos uma idéia de quem frequentaria ou não o ambiente. Todos que compareceram colaboraram. O resultado foi bom.	A reunião foi muito legal, conseguimos reunir todos os dados da pesquisa realizada, ordená-los. Pudemos verificar que nossa idéia está no caminho certo. Surgiram novas idéias vindas do grupo, que está bem homogêneo nesse momento! Só estou "sentindo falta" de um de nossos integrantes, que vem deixando de participar. O grupo precisa falar com ele.	Hoje a reunião foi voltada a organizar os dados coletados na pesquisa, deu um pouco de trabalho mas foi muito engraçado constatar como algumas pessoas simplesmente não prestam atenção ou não compreendem o que lêem, mas está tendo muito retorno nossas atividades.	Não compareceu.	Hoje foi muito legal, separamos as pesquisas, deu para ter uma idéia a mais do negócio, o quanto é difícil para montar uma empresa, pois no início, surgiram várias idéias, agora estamos filtrando mais o que é mais valioso, é como lapidar, quanto mais trabalha, mais ouro puro fica.	Não compareceu.	O clima do grupo parecia descontraído, apesar de haver uma atenção muito grande no trabalho executado. Particpei pouco, pois as discussões eram altamente técnicas e a comunicação fluía bem.

	<b>Nayara</b>	<b>Ana Paula</b>	<b>Leandro</b>	<b>Ulisses</b>	<b>Otávio</b>	<b>Ismael</b>	<b>João</b>
Reunião 4 04/05/06 9:30 – 10:00 Sala de estudos da biblioteca	Hoje na reunião distribuímos algumas tarefas restantes para o relatório, já concluímos os dados da pesquisa, enfim, foi importante na distribuição das tarefas relacionadas às facilidades de cada um.	Hoje a reunião rendeu, dividimos pesquisas e checamos o que estava faltando. Conseguimos delimitar algumas coisas como: local e porquê, terceirização, etc. Infelizmente dois componentes do grupo não se faziam presentes. Ulisses e Ismael e serão contatados para realizarem a pesquisa!	O trabalho está acontecendo em um bom ritmo na minha opinião, os outros membros da equipe estão produzindo bastante e em geral dá a sensação de que todos querem ver o trabalho o melhor desenvolvido o possível.	Não compareceu.	Hoje foi importante a reunião, pois nos direcionou o que devemos fazer, dividimos as tarefas, foi prático, temos prazo para entregar.	Não compareceu.	A reunião foi produtiva como sempre, porém fico incomodado com duas coisas: o tempo escasso e a aparente falta de participação do Ismael. Como o grupo está vivendo isso?
Reunião 5 25/05/06 9:30 – 10:00 Sala de estudos da biblioteca	Na reunião de hoje eu não compareci (perdi a hora), ou seja, não sei o que foi tratado, ou melhor, sei mais ou menos. Mas tudo indica que foi produtiva.	A reunião foi bem legal, já escrevemos uma parte da parte de logística, faltando apenas descrever o que é preciso comprar.	Está ficando cada vez mais definido e profissional no que diz respeito à produtividade e cada um inclusive eu está contribuindo com suas características o que está elevando na minha opinião o nível do trabalho.	Não compareceu.	A reunião foi legal, pois foi fundamental, porque precisávamos continuar e acelerar para fazer a parte de logística, pois a entrega está chegando é o dia 31/05 e o professor da área de logística pediu para ter a parte dele no trabalho. (Foi produtivo, mesmo não estando todos).	Não compareceu.	Estou dividido: quanto mais eu acompanho o grupo, mais quero e mais sinto que o tempo é curto. Haveria outro método?
Reunião 6 12/07/06 9:00h Casa da Ana Paula	Não compareceu.	A reunião hoje foi bem light. Separamos as receitas e o que iremos produzir. Foi bem legal, a equipe está se integrando cada vez mais e isso faz o trabalho crescer.	Não compareceu.	Não compareceu.	Hoje foi descontraído, resolvemos o problema de logística e produção que estava faltando, ainda ficou coisas para a próxima reunião; apesar de não estarem todos os que estavam presentes foi o necessário!	Reunião proveitosa, onde os assuntos que eram para ser resolvidos foram resolvidos, apesar de não estar todos presentes. Ficou acertado os pontos para a próxima reunião.	Uma reunião leve. Foi muito agradável conhecer um pouco mais de perto as <u>pessoas</u> do grupo, o bairro, a casa...
Reunião 7 21/09/06 9:30h Sala de aula – intervalo	A reunião foi produtiva, principalmente porque obtivemos auxílio para nossas listas de materiais, conseguimos (com muito "esforço") uma visita para conhecer a cozinha de um restaurante. Foi bem proveitosa!	A reunião hoje foi bem produtiva. Tivemos o auxílio de integrantes de outro grupo, o que é uma integração bem legal!!! Separamos tudo o que é preciso comprar e distribuímos para cotação de preços.	Não compareceu.	Minha impressão foi que o assunto está um pouco cansativo pela falta de trabalhos, porém está fluindo e já caminhando para a fase final, todos do grupo de certa forma participando para a conclusão.	A reunião de hoje foi fundamental, pois já fazia tempo que o grupo não reunia todos os integrantes e o assunto tratado foi muito importante para o andamento do trabalho, adorei a reunião, pois marcamos até outra reunião (visita).	A reunião foi produtiva, pois fizemos a lista de materiais da cozinha para ser cotados e marcamos uma visita técnica.	Um sentimento ambíguo quanto à reunião... por um lado, feliz por retomar o acompanhamento do grupo; por outro, irritado por estar doente.



	<b>Nayara</b>	<b>Ana Paula</b>	<b>Leandro</b>	<b>Ulisses</b>	<b>Otávio</b>	<b>Ismael</b>	<b>João</b>
Reunião 8 26/09/06 23:00h Alambique São Jorge	A reunião foi produtiva por termos conhecido a cozinha, tivemos uma noção do espaço... etc... Além do mais, tomamos algumas cervejas e pinguinhas.	A reunião de hoje foi bem interessante. Todos se envolveram e participaram. Pudemos ver quais coisas faltam e todos tiveram várias idéias.	Hoje tivemos a possibilidade de avaliar de forma mais prática os possíveis custos que teremos, na verdade fiquei um pouco assustado, pois algumas coisas que não havia pensado têm que entrar no plano.	Nesta reunião, diferenciada em relação ao ambiente de sala de aula me senti bastante à vontade. Gostei do ambiente e assuntos informais atrelados ao assunto acadêmico e de estudos.	Não compareceu.	Não compareceu.	Estou alegre. Esta reunião foi agradável e produtiva. Sinto que há algo de muito especial nesse grupo, mas não sei o quanto eles se dão conta disso!
Reunião 9 15/11/06 9:00h Casa da Ana Paula	A reunião foi produtiva, revisamos o trabalho para montarmos a apresentação e montagem dos slides. O bom é que durante as discussões das partes todos ficam apesar de tudo (torna o grupo mais coeso).	A reunião de hoje foi bem interessante, todos participaram, dividimos o trabalho em equipe. O grupo está coeso e todos conhecem bem o assunto e sabem o objetivo final do trabalho. Isso é compensador, pois todo o tempo gasto foi bem aproveitado.	Interessante neste dia relembrar como a idéia para este trabalho iniciou. Tornou-se evidente o quanto cada integrante tem de valor e o que cada um acrescenta. O processo chegando ao final e a satisfação do trabalho ter consistência.	Nesta reunião senti um clima descontraído, como todas as outras. Nossa equipe é descontraída, porém trabalha, resumo assim: "todos fazem tudo, cada um faz algo" no sentido do trabalho em si, em conteúdo e tudo mais, ou em detalhes, espontaneidade que marca esse clima proativo e bom.	Não compareceu.	A reunião de hoje foi produtiva, pois definimos a apresentação e as principais partes a serem apresentadas no dia 27 / 11. Mais uma vez a reunião foi feita com todos os pontos pré-definidos.	A reunião teve uma dinâmica muito interessante – oscilou entre momentos de grande seriedade e concentração e outros de pura diversão. Tive a impressão de enxergar melhor o grupo e aquela sensação de eletricidade fluindo. Aquela. <u>Aquela!</u>
Reunião 10 19/11/06 14:00h Casa da Ana Paula	Não compareceu.	A reunião foi boa, cada um montou seu próprio slide e verificou o que iria falar. Todos estão muito tranquilos em relação à apresentação, o que é positivo para o grupo.	Hoje foi interessante a abordagem sobre a análise dos papéis que cada um representa para o grupo e o que estes mesmos agregam ao grupo. Estamos em fase de conclusão e estou confiante que no futuro consigamos um investidor para a idéia desenvolvida no trabalho.	Hoje, nesta reunião, senti um ambiente sério e descontraído ao mesmo tempo. Me senti, em relação aos outros, bem integrado e unido, acolhido pelo grupo, sem fazer distinções e cada integrante a simpatia e o compromisso, acho que além de companheiros de faculdade, o respeito e o que levaremos para o futuro.	O trabalho de hoje foi muito produtivo, pois estamos na reta final. "Opa, que falta vai fazer". Estou feliz, porque aprendi muito comigo mesmo e com cada um dos integrantes do grupo, isso levarei para a vida toda! Acho que eu devo muito ara o grupo, pelas minhas faltas, mas valeu!	O grupo dividiu as partes para a apresentação e começou a montar os slides. Só restando ensaiar.	Hoje eu senti aquela energia de novo. Parece que veio num crescendo, desde a última reunião. Em um determinado ponto desta, atingiu seu máximo. Para mim foi o momento mais criativo, aberto, empolgante. Depois parece ter esfriado, retraído à medida que o final da reunião chegava. Foi muito legal!
Reunião 11 26/11/06 10:00h Casa da Ana Paula	Hoje na reunião ensaiamos nossa apresentação, montando e reunindo todas as falas. O bom, que todos apareceram, assim pudemos "lincar" as falas umas às outras, trocando idéias e opinando. E claro, por ser a última reunião, agradecimento especial ao Sr. João que nos acompanhou nas reuniões e	Nossa última reunião foi bem proveitosa, a amizade e interatividade do grupo está ótima, o que beneficia a apresentação. Todos entenderam e introspectaram a idéia do projeto, o que me deixa muito feliz!	Hoje com a apresentação encaminhada dá a sensação, ou melhor, a percepção de como as pessoas se envolveram com o trabalho e como todos estão contentes pela finalização. Congratulação à equipe é algo que quero deixar registrado, pois cada um deu o melhor de si e isto foi percebido e comentado.	Oi, bom, nesta reunião como sempre um clima amigável e agora com a finalização os ânimos e contribuições aumentam no sentido de que tudo dê certo, polivalentes! Me sinto um pouco realizado, um pedaço, uma parte da caminhada completa comigo e com o grupo; um sentimento amigável e de satisfação!	Como sempre hoje a reunião foi tudo de bom, pois na reta final em que estamos é necessário saber como vai ficar a apresentação final do Mosaico. Vou sentir muita falta de todos, de nossas palhaçadas, brincadeiras, das bolachinhas e suco natural na Casa da Ana Paula Ana Paula, é claro, do professor que teve muita	Hoje (domingo) foi realizado um ensaio da apresentação e segunda será realizado o último ensaio, e depois é só rezar! Foi muito boa e produtiva todas as reuniões realizadas e o grupo foi excelente. Um abraço.	Estou muito cansado. Certamente não com o grupo ou o trabalho, mas com o fim de ano, a falta de fins de semana e a concorrência do meu trabalho com a vida familiar. Estive presente / ausente hoje. Estou um pouco triste... _____ ... será que é porque está acabando? Acho que sim... _____ ... _____ de

	nos ajudou. Obrigada.			Agradeço, João, pelo seu acompanhamento e carisma!	paciência conosco "João". O meu muito obrigado, vou levar para a vida toda.		alguma forma eu acho que queira ser um deles hoje. Quero pensar mais nisso.
	<b>Nayara</b>	<b>Ana Paula</b>	<b>Leandro</b>	<b>Ulisses</b>	<b>Otávio</b>	<b>Ismael</b>	<b>João</b>
Apresentação 27/11/06 8:20 Auditório da Faculdade	...EEEEEEEEEEEEEE...! Ufa! Enfim, trabalho apresentado, modéstia à parte, bem apresentado. Algumas perguntas feitas pelos professores foram respondidas com clareza. Enfim, estou muito feliz com o desempenho do grupo. E também espero que nosso grupo tenha contribuído com a sua pesquisa!	A apresentação é um alívio! Parece que saiu um peso das costas. Todo o grupo parece ter tido o mesmo sentimento. Enfim, todo final de Mosaico, o sentimento é que terminou o ano letivo!	Hoje foi o grande dia, digo isto por todos do grupo poderem demonstrar o quanto estavam envolvidos com o resultado. Para mim foi muito importante o retorno que as pessoas que estavam assistindo demonstraram, o que nos possibilitou visualizar que nossa proposta é viável e que atendeu aos objetivos ou desafios propostos. Estou muito feliz com todos os integrantes do grupo e cumprimentarei cada um por isso.	Bom, após um ano de reuniões e acompanhamento do grupo pelo professor João, finalizamos a apresentação. Me sinto empolgado com o final e mais acolhido de amizade e informações, hoje na apresentação me senti seguro e acolhido pelos professores e colegas de trabalho, senti segurança devido sim às reuniões e toda a união e objetividade do grupo. Este sentimento de segurança e confiança vem, com certeza, da coletividade e ao mesmo tempo da individualidade de cada um.	Gostei muito do modo que aconteceu o trabalho, gostaria muito se no ano que vem tivesse novamente, pena que acabou! João, agradeço a você, e a todos os professores que veio a contribuir pelo nosso trabalho! A sensação de que passa agora é que acabou tudo e de ânimo que ainda tem o segundo ciclo do estágio. Obrigado!	Apesar do nervosismo, a apresentação ocorreu com sucesso. O grupo está de parabéns e foi muito bom trabalhar com todos, inclusive com o professor João, que nos acompanhou em todas as reuniões.	Estou orgulhoso! Caramba, o trabalho é deles, mas eu estou muito feliz, muito orgulhoso! Sinto aquela boa energia fluindo, sinto vontade de mergulhar nela e entender o que se passa. Mas que droga: agora tenho que ficar quietinho e prestar atenção à próxima apresentação...
Reunião de Encerramento 15/03/07 23:00 Alambique São Jorge	Bom, "tudo isso" significou "muita coisa". A experiência de participar deste grupo me deu uma visão de como trabalhar em grupo aproveitando e realçando sempre as características de cada um pelo lado positivo, que agregava valor às reuniões. Isso tornou o trabalho mais prazeroso de uma forma natural. Resumindo, uma experiência não só de trabalho de Mosaico e sim de relacionamento com pessoas.	Tudo isso foi muito bom. Deu para aprender e se desenvolver demais! Acho que as amizades aqui feitas durarão para sempre no sentido de que nos lembraremos de todos os componentes do grupo e de suas características. O legal é perceber que o grupo se tornou algo "único", onde todos tinham seu lugar ao sol! De verdade: pena que acabou. Eu realmente irei sentir falta das reuniões aos domingos de manhã, das risadas, piadas, problemas e soluções enfrentados pelo grupo.	A experiência de trabalhar com um grupo com características tão diferentes, e mais que isso, relembrar as superações de obstáculos dos mais diversos foi, sem demagogia, incrível! Principalmente porque cada um agregou o que tinha de melhor e não porque foi forçado, e sim por sentir como o DNA do grupo, reagindo às adversidades e comemorando as vitórias que não foram poucas.	Tudo isso significou muito para mim, sabe, às vezes bate o cansaço, a preguiça, a pressa, o nervoso, tudo misturado, sei lá, mas eu sabia que havia compromisso e havia propósito e muito trabalho a realizar. Significou olhar para mim e perguntar "verdades" como: o que eu estou fazendo? Dei o máximo de mim? Significou aprender mais a ouvir do que falar, falar quando realmente eu <u>sentisse</u> que devia falar e não falar por falar. Ajudou-me a conhecer um pouquinho mais, a testar a sutileza dos meus limites e minha capacidade de concentração na tarefa, no	Para mim significou uma experiência única, que nós todos não esqueceremos jamais. Eu particularmente adorei fazer parte deste grupo desde o primeiro ano de facu, pois conheci pessoas maravilhosas que fizeram de minha vida mais feliz, que com eles aprendi a olhar diferente para diferentes sentidos da vida, que um grupo em primeiro lugar tem que respeitar um ao outro e saber o seu lugar! Hoje, no último encontro, quero agradecer a você professor João pela oportunidade e a cada um pela paciência que tiveram comigo e pela ajuda que me deram em crescimento,	Depois do Mosaico realizado foi possível ver como as reuniões eram ainda mais produtivas, pois durante o ano tinha uma certa "pressão" para o dia do Mosaico. Hoje em dia, quando paro para pensar percebo que vou levar algumas coisas que aprendi nas reuniões para o resto da vida, tanto no lado profissional, como no pessoal. A evolução durante o ano, a cada reunião, e a maneira de trabalhar em grupo. Como disse o Leandro: que pena que acabou! E um agradecimento ao grupo que sempre confiou em mim.	Vocês são meus professores! Isto tudo me pôs em contato com o que existe de mais essencial em mim no que se refere ao trabalho: uma bússola que vai me guiar para sempre. Sou muito grato e muito feliz!

				raciocínio, em meus sentimentos, em relação às responsabilidades, dever e realização. Significou olhar para mim e trocar com os outros.	linguagem, oratória e vivência em grupo! Obrigado.		
--	--	--	--	---	--	--	--

### ***Conversando sobre o álbum de fotografias***

Como foi mencionado anteriormente, as Versões de Sentido tornaram possível a montagem da tabela que parece um álbum de fotografias da nossa jornada conjunta. É chegado o momento de sentarmo-nos para conversar um pouco sobre esse álbum. Gostaria de contar um pouco da história que permeia esses instantâneos.

---

**Reunião:** 1  
**Data:** 23/03/06  
**Horário:** 9:30 – 10:15  
**Local:** sala 14

A primeira reunião da qual eu participei aconteceu em uma das salas de aula da faculdade, no horário do intervalo. O clima estava descontraído. A liderança de Ana Paula ficou evidente, tendo ela conduzido a reunião e distribuído tarefas. O Leandro pareceu-me funcionar como uma espécie de vice-líder e secretário do grupo. Ele teve um especial cuidado ao explicar quais tinham sido as propostas para o projeto até então. Senti sua preocupação em integrar-me às discussões.

A característica que considero mais marcante em Leandro – seu cuidado com a equipe – foi ficando cada vez mais explícita para mim ao longo do processo, e vejo, nessa atitude, um traço que lhe é tão característico e que, na época, não me chamou a atenção como o faz hoje.

Achei que ocupei muito tempo da reunião (cerca de quinze minutos) com a explicação da proposta da pesquisa e leitura do Termo de Consentimento,

pois sobraram apenas outros quinze para o trabalho deles. O grupo aproveitou esse tempo restante para planejar os próximos passos do trabalho. Sua tarefa era montar uma empresa ao longo do ano, e como decidiram criar um restaurante temático que tivesse um diferencial educativo, surgiu a idéia de elaborarem uma pesquisa de mercado. Nesse caso, significava visitar restaurantes que pudessem ser semelhantes. Fui convidado a acompanhá-los. Quando disse que estaria disposto a ir mesmo, a reação geral foi um misto de surpresa e satisfação, algo como “É mesmo? Que legal” ou “Você *pode* ir?”. Reafirmei a minha intenção de acompanhá-los o máximo que pudesse.

Foram colocadas algumas idéias acerca do trabalho em si, mas não muito discutidas em função do tempo escasso. Ulisses manifestou uma opinião divergente em relação a uma das propostas, mas parece ter sido ouvido por Ana Paula e Leandro. Nayara, Otávio e, principalmente, Ismael manifestaram-se muito pouco.

As Versões de Sentido giram todas em torno de um mesmo refrão: “a reunião foi produtiva”. Nessa primeira – e breve – a atenção de todos ficou, preponderantemente, centrada na performance, sendo que o conjunto das primeiras Versões de Sentido assemelha-se a uma pequena ata de reunião.

Duas Versões, porém, destoam dessa tendência. Falo da minha própria e da elaborada pelo Ulisses. Nessas duas, há referências ao significado que a reunião teve para cada um. No meu caso, compreendo que seria plenamente esperado por duas razões, ao menos: desde o começo, eu já tinha a intenção de captar o sentido do processo daquele grupo, além do fato de a minha experiência apontar para esse tipo de hermenêutica. Assim, a Versão de

Sentido do Ulisses chamou-me ainda mais a atenção, ao destacar-se das demais.

Em sua Versão, Ulisses faz menção à minha presença, ao modo como ele se sentiu em relação a isso e à sua impressão a respeito do funcionamento do grupo. Considero essa Versão bastante condensada em termos de sentidos potenciais, o que a faz diferente das demais.

Eis mais uma razão para considerar essa Versão de Sentido interessante. Por mais que eu não fosse um completo desconhecido para eles, também não deixava de ser o elemento estranho que está sendo incorporado pelo grupo. O Ulisses foi o único a registrá-lo isso em sua VS. O Leandro, por sua vez, ocupou-se em buscar integrar-me ao grupo, contextualizando idéias e falas que poderiam soar codificadas para alguém que não esteve presente nas reuniões anteriores.

Quando escolhemos o restaurante Rockey's para servir de cenário para uma das próximas reuniões, senti um clima de entusiasmo, a começar por mim mesmo. Todos pareciam animados com a idéia de realizar uma reunião de trabalho – e pesquisa – em um lugar como aquele.

---

<b>Reunião:</b>	2
<b>Data:</b>	30/03/06
<b>Horário:</b>	22:45h
<b>Local:</b>	Restaurante Rockey's

Na semana seguinte, fui procurar pelo grupo a fim de participar da segunda reunião. Ao chegar à faculdade, fui recebido com a informação de que a mesma não aconteceria em função de uma prova para a qual todos estavam

estudando. A reunião daquela manhã estava suspensa, mas, à noite, haveria a visita ao restaurante Rockey's, e eu estava convidado.

Encontramo-nos no local, por volta das 22:45h, pois alguns membros do grupo estariam trabalhando até tarde, inclusive eu. Dessa vez, o Ismael não pôde comparecer. O clima estava muito descontraído, e a liderança ficou mais diluída entre todos. Notei um núcleo um pouco mais ativo na conversa (Ana Paula, Leandro e Nayara), ao passo que Otávio e Ulisses mantiveram-se em uma atitude mais observadora.

A reunião, como um todo, durou cerca de 01h30min. As discussões oscilavam entre aspectos técnicos que o grupo analisava – como o cardápio ou estilo da decoração – e assuntos pessoais – como recordações de aventuras ou fatos curiosos. Também houve um momento em que os membros do grupo recordaram fatos, via de regra cômicos, das edições anteriores do projeto Mosaico.

A discussão aconteceu enquanto tomávamos chope e comíamos sanduíches, fato que, em si, também foi motivo para rirmos muito da própria situação. Lembro-me da Nayara dizendo animadamente: "tchau pai, estou indo ao Rockey's fazer um trabalho da faculdade", para logo em seguida imitar um suposto tom irônico dele: "ao Rockey's... fazer trabalho de faculdade?... claaaaro filha... bom trabalho...". Não pude resistir e emendei: "É verdade! E nosso professor vai estar lá também fazendo uma pesquisa!". Foi uma gargalhada só.

É curioso perceber que diversão e trabalho possam parecer coisas tão antagônicas. Essa reunião me traz uma sensação muito forte sobre essa

dicotomia. Na verdade, a sensação vem da reação das pessoas ao saberem da reunião. É claro que, por questões éticas, sempre preservei o sigilo necessário, porém meus próprios colegas do grupo de pesquisa mostraram-se surpresos quando comentei que uma reunião como aquela tinha acontecido. Essa reação me remete a inúmeras situações em que presenciei algum tipo de comentário a respeito de uma conotação culturalmente negativa do trabalho e da inevitável lembrança da etimologia da palavra – *tripalium* – derivada de um instrumento de tortura.

Essa reunião contrasta com as demais da primeira fase, especialmente, em termos do clima. Para mim, ela parece uma “amostra grátis” do que aconteceria depois, principalmente, a partir da nona reunião. Imagino que o ambiente tenha sido facilitador desse clima amistoso, afinal estávamos em um local agradável, tomando chope como em uma *happy-hour* que aconteceu às 23:00h ao invés de 18:00h.

Duas ressalvas: tomávamos chope, mas não a ponto de algum de nós ficar alcoolizado. Se tivesse acontecido, eu não deixaria de mencionar tal fato e procurar compreendê-lo neste texto, porém não foi o caso. A segunda ressalva alicerça-se na palavra *facilitador*. Sinto que o ambiente contribuiu, positivamente, para a construção de um clima afetivo, porém não creio que o tenha garantido. O mais importante, ao meu ver, foi que, naquele lugar agradável houve uma reunião de pessoas interessadas em partilhar algo. Essa sensação fica clara quando penso nas histórias partilhadas naquela mesa. Havia um interesse em conhecer e fazer-se conhecido, mesmo por parte dos que participaram menos.



Talvez as Versões de Sentido não a tenham refletido tão claramente. Eis um elemento muito interessante para reflexão. Naquele dia, todos se mostraram alegres e envolvidos em um clima afetivo. Porém, os dois membros do grupo que simbolizam mais um sentido que a reunião teve para eles são o Leandro e o Ulisses.

O Leandro, de modo menos direto, mescla um sentido mais amplo com uma análise da performance do grupo. Em sua VS, faz menção a uma "sensação de maior proximidade dos integrantes do grupo" bem como ao fato de atingir o "objetivo alvo que era analisar e dimensionar o tipo de ambiente que desejamos apresentar no trabalho". Imagino que ele mantenha esse tipo de atenção bipartida até a quinta reunião por funcionar como um parceiro próximo de Ana Paula no comando do grupo.

O Ulisses, por sua vez, vive essa reunião de uma maneira diferente. Mais conectado ao sentido que a experiência teve para ele e menos preocupado em interferir, diretamente, na performance do grupo, ele parece soltar-se mais do que o Leandro na elaboração de sua VS. Ele destaca "um sentido mais amplo de sala de aula (...) um misto de amizade e profissionalismo". Afirma também que "estar tendo esta experiência tem agregado muito valor", porém deixou de participar das quatro reuniões seguintes.

Os demais transpareceram satisfação, afetividade e entusiasmo, porém mantiveram a tendência de elaborar Versões de Sentido ainda no estilo "ata de reunião". A Nayara restringiu-se mais aos fatos em si, assim como o Otávio. Ele, porém, coloca um tom sutilmente mais afetivo em sua VS quando afirma que "foi bom sair do ambiente escolar, ainda mais com o professor junto, foi

legal e acho que agregou ainda mais para o trabalho”, passando a pontuar os benefícios da reunião.

Ainda que, nessa reunião, a liderança tenha ficado mais partilhada entre todos, a Ana Paula faz uma Versão de Sentido típica de quem não abdicou desse papel e que deixa claro seu foco no resultado a ser alcançado. Sua avaliação positiva acerca da reunião baseia-se na percepção de que foi possível “sentir, conhecer mais uns aos outros, o que para o crescimento do grupo também é importante” e de que a sensibilidade de cada um foi empregada em prol do trabalho. Ana manteve constante, até o final, a característica de facilitar o grupo em função do resultado.

Em minha própria VS, fui breve e procurei pontuar dois aspectos importantes do sentido que aquele encontro teve para mim. O primeiro, talvez mais pessoal, aponta para o significado implícito da pesquisa como um todo. “O contato mais próximo com os alunos é muito gratificante” está relacionado com a satisfação de ter estado lá, com eles, produzindo elementos para esta tese de forma viva, vibrante e natural. O segundo sentido está condensado na frase “há algo de especial no ar”. Nesse caso, procuro reconhecer esse grupo como aparenta ser, isto é, um grupo dotado de algum tipo de relacionamento diferenciado.

Durante a noite, eles simularam tirar algumas fotos deles, pois queriam, na verdade, fotografar o ambiente. Uma das fotos, porém, teve como proposta retratar o grupo mesmo.

**Horário:** 9:30 – 10:00  
**Local:** Sala de estudos da biblioteca

As reuniões número três, quatro e cinco formam, ao meu ver, uma tríade de reuniões muito semelhantes, que representam o final da primeira fase do grupo. Aconteceram na sala de estudos reservada para trabalhos em grupo dentro da biblioteca. Na terceira reunião, quando cheguei, o grupo já estava reunido, pois havia aproveitado um exercício proposto na aula anterior ao intervalo para elaborar algumas questões do trabalho.

Havia uma série de folhas de resposta de uma pesquisa de mercado espalhadas sobre a mesa, e o grupo se dedicava a tabular e interpretar aqueles dados. O clima estava bastante descontraído, apesar de manterem o foco na tarefa. Essa pesquisa consistia em procurar identificar o grau de interesse que o público potencial poderia ter no negócio que eles estavam tentando desenvolver. Cada um ficou responsável pela aplicação do questionário em um determinado número de pessoas.

Ana Paula e Leandro, novamente, comandam a reunião, mas também contaram com uma participação ativa de Otávio e Nayara. Eu jamais me dirigia ao conteúdo do trabalho, tampouco fui requisitado a fazê-lo. Via de regra eu tendia a refletir algum sentimento que surgisse ou a acrescentar algum comentário ao que já estava sendo dito como alguém que está “dando corda” à discussão. Nesse dia, como o assunto era altamente específico, preferi manter-me ainda mais à margem do grupo.

As Versões de Sentido, em geral, tendem a voltar ao padrão de relato objetivo dos acontecimentos, inclusive a minha própria. Na ausência do Ulisses,

a VS que faz uma referência mais direta ao sentido daquele trabalho é a do Leandro, que tem “a sensação de que todos querem ver o trabalho o melhor desenvolvido possível”.

Em contraste, porém, surgem menções à falta de participação de membros do grupo. Nayara faz essa constatação de modo indireto: “todos os que compareceram colaboraram”, ou seja, nem todos estiveram presentes. Ana é mais direta em sua preocupação. Apesar de sentir que o grupo parece funcionar de maneira homogênea, mostra-se incomodada com “a falta de um de nossos integrantes, que vem deixando de participar”. Ela percebe o modo como o grupo funciona e propõe ações a partir disso: “O grupo precisa falar com ele”.

---

**Reunião:** 4  
**Data:** 04/05/06  
**Horário:** 9:30 – 10:00  
**Local:** Sala de estudos da biblioteca

Outra reunião típica da primeira fase, bastante centrada na tarefa e com um clima descontraído. Ulisses e Ismael não participaram. O grupo dava seqüência às atividades propostas em sala de aula para a elaboração do Projeto Mosaico.

Minha participação foi semelhante à que tive na reunião anterior, ou seja, bastante periférica. Nessas reuniões da primeira fase, o acordo que estabelecemos para conciliar a disponibilidade de horários de todos era o de que as reuniões aconteceriam no período de intervalos de aulas.

Por essa razão, quando terminou o horário de intervalo, eu precisava sair para começar a aula em outra turma. Eles também tinham aula, porém decidiram assumir o atraso para concluir o que estavam fazendo. Faltava algo operacional, como registrar as decisões que tinham tomado naquele dia ou preencher algum tipo de documento, e preferiram não deixá-lo para depois a fim de não perder a idéia.

Cito esse fato por dois motivos. O primeiro diz respeito ao incômodo que comecei a sentir em relação ao tempo disponível para as reuniões, porém prefiro explorar tal elemento nos comentários acerca da reunião seguinte. De qualquer maneira, já faço uma primeira menção em minha VS "ao tempo escasso", sensação que aparecerá, de forma mais explícita, na próxima reunião.

O segundo motivo se relaciona com a forma como a prática da Versão de Sentido foi incorporada por eles. Desde a primeira vez, "escrever o papelzinho" foi assumido como um ritual natural pelo grupo. Sinto-me seguro em afirmá-lo a partir da observação das reações deles quando eu pedia as Versões ao final das reuniões. Não percebi nenhum sinal de desconforto, por sutil que fosse. Ao contrário, quando sinalizei minha necessidade de deixar a reunião ao final do tempo que havíamos combinado (horário do intervalo), eles próprios manifestaram a preocupação em não deixar de redigir a Versão de Sentido.

Propuseram-me, então, elaborá-las tão logo terminassem a reunião e as levariam até a sala de aula onde eu estivesse. De fato, cerca de dez minutos depois, a Nayara entregou as folhas de cada um com as Versões de Sentido. Elaborei a minha própria, ainda na biblioteca, na hora de deixar o grupo. Atualmente esse fato chama-me a atenção muito mais do que na ocasião.

Parece que elaborar Versões de Sentido estava tendo mesmo algum sentido para eles.

O conteúdo das Versões é semelhante ao da reunião anterior. De maneira geral, pode-se dizer que a reunião quatro é uma versão um pouco mais intensa da três. O registro na VS de cada um não muda em essência, porém aparece de maneira um pouco mais explícita, especialmente, na Versão de Ana Paula.

Na sua VS anterior, Ana pontua a preocupação com a falta de participação de “um dos nossos integrantes”, mantendo-o anônimo. Nessa VS, ela reforça essa preocupação, agora dirigida a dois integrantes, nomeia-os (Ulisses e Ismael) e informa qual medida tomará: “serão contatados para realizarem a pesquisa”.

Na minha VS, registro um incômodo com “a aparente falta de participação do Ismael”. Imagino que, por ter lido as Versões anteriores de cada um deles, eu tenha ficado predisposto a identificar quem seria o membro sobre o qual a Ana Paula se referiu em sua terceira Versão de Sentido. De fato o Ismael tinha participado apenas da primeira reunião, configurando, naquele dia, sua terceira falta. Não notei, porém, que o Ulisses também faltava à segunda reunião consecutiva. A Ana, por sua vez, não deixou passar esse fato.

Ao observar o conjunto de Versões daquele dia, pode-se notar uma tendência geral em avaliar que o trabalho está fluindo positivamente e que o grupo funciona de modo produtivo. Vejo aí um certo paradoxo. Dois ausentes em um sexteto deveriam representar uma perda significativa.

Soa ainda mais curioso quando se lê o relato de Leandro: “os outros membros da equipe estão produzindo bastante e em geral dá a sensação de que todos querem ver o trabalho o melhor desenvolvido o possível”. O que ele quer dizer com “os outros”? Seria “os outros cinco, além de mim mesmo” ou seria “os outros quatro, além dos dois ausentes”? Porém, diante da afirmação de que ele tem a sensação de que “todos querem ver o trabalho (...) desenvolvido”, inclino-me para a primeira opção.

Será que, justo ele, tão conectado com o modo de funcionar da equipe não levou tal fato em consideração? Talvez a VS de Nayara possa esclarecer algo ao ponderar que a reunião “foi importante na distribuição das tarefas relacionadas às facilidades de cada um”. Essa acabou se tornando uma característica importante e valorizada pelo grupo; a capacidade de explorar o que cada um tinha a oferecer a seu modo.

---

<b>Reunião:</b>	5
<b>Data:</b>	25/05/06
<b>Horário:</b>	9:30 – 10:00
<b>Local:</b>	Sala de estudos da biblioteca

A primeira fase termina com uma reunião que considero, acima de tudo, curiosa. Quando cheguei à faculdade, encontrei-me com o Otávio no corredor. Ele disse que estava mesmo indo me avisar que o grupo se reuniria na biblioteca. No começo da reunião, estavam presentes apenas Ana Paula e Leandro a redigir, em um notebook, o texto do trabalho que tinham que entregar. O Otávio chegou logo depois de mim. A Nayara apareceu depois, perto do final, desculpando-se por ter se esquecido da reunião e ficado

conversando na cantina. Parecia um pouco constrangida com esse fato, mas o grupo não manifestou nenhuma reação negativa.

Eis uma situação a deixar-me intrigado. Dessa vez, o sexteto estava funcionando com apenas metade dos seus integrantes. A Nayara não escondeu a razão da sua ausência: ela se *esqueceu* da reunião e ficou conversando, enquanto os outros trabalhavam. Apesar disso, foi bem recebida e não houve nenhum tipo de retaliação. Estariam eles evitando reações negativas em função da minha presença, talvez para passarem uma imagem boa de si próprios? E se esse fosse o caso, teria eu sido tão ingênuo ou distraído a ponto de não ter percebido nenhum indício de algo assim?

Sinceramente, creio que não. Percebi um trio bastante absorvido pelo trabalho. Quando, quase no fim, a Nayara chegou e explicou o que tinha acontecido, riram dela e continuaram o que estavam fazendo.

Ana e Leandro lideravam a redação do texto e debatiam-se com a construção das frases. Quando sentiam que a colocação exata das palavras poderia truncar o processo criativo, preferiam escrever sem muito rigor crítico, pois o Ismael revisaria depois o texto e corrigiria todas as falhas. Fiquei surpreso quando me disseram – entusiasmados – como ele era competente nessa tarefa. “O Ismael não abre a boca quando está com a gente, mas pega tudo na hora de revisar. E ele fica sabendo de todo o conteúdo do trabalho assim” afirmou Ana Paula. O Leandro acrescentou sorrindo: “a gente procura tirar o melhor de cada um”.

Fiquei mais surpreso com o entusiasmo sobre o que foi dito a respeito de Ismael do que com o conteúdo. Pareceu-me que tinham encontrado – ou



estavam encontrando – um jeito de acomodar os diferentes estilos de participação no grupo, e que isso estava sendo bom para eles.

Ao final da reunião, a Nayara perguntou: “o que eu vou escrever? Cheguei atrasada”. Eu lhe disse que poderia escrever sobre o que quisesse, inclusive sobre aquilo mesmo, desde que fosse o que representava a realidade daquela experiência para ela. Procurei deixá-la à vontade para optar por não escrever nada, se o preferisse.

As Versões de Sentido mantêm a tendência das anteriores: privilegiam a performance do grupo. A VS de Ana Paula é totalmente centrada nessa leitura. Ela considera a reunião “bem legal”, discrimina o que foi feito e o que ainda falta. A VS de Nayara tangencia essa percepção, pois como ela própria afirma: “não sei o que foi tratado, ou melhor, sei mais ou menos. Mas tudo indica que foi produtiva”.

Por sua vez, essa mesma Versão de Sentido transparece o constrangimento de não ter participado. Sinto-me seguro em fazer essa afirmação não tanto pelo que está registrado – “na reunião de hoje eu não compareci” – mas, principalmente, pela expressão em seu rosto ao redigir a VS. A Nayara poderia ter pedido para não elaborar uma Versão de Sentido naquele dia alegando que não teria o que dizer, mas, mesmo assim, registrou algo que me pareceu um certo *mea culpa*.

Merece destaque também uma sutil contradição entre as Versões de Sentido de Leandro e Otávio. Enquanto o Leandro afirma que “está ficando cada vez mais definido e profissional no que diz respeito à produtividade” e acrescenta que “cada um, inclusive eu, está contribuindo com suas

características”; na VS de Otávio, aparece um comentário entre parêntesis, quase um adendo que diz que “foi produtivo, mesmo não estando todos”.

Como cada um deles estava vendo a coesão do grupo? Uma outra maneira de ler a VS de Otávio poderia ser “foi produtivo, mas faltavam integrantes”. Ao mesmo tempo, o atraso de Nayara é recebido com naturalidade; o Leandro e a Ana Paula elogiam a perspicácia do Ismael em suas revisões, e o Leandro enaltece a participação de todos em sua VS.

Fiquei com a impressão de que Ana e Leandro sabiam de coisas que o Otávio não sabia. Para ser mais exato, imagino que eles tenham tomado decisões e atitudes no intervalo da quarta para a quinta reunião e que estivessem felizes por ver bons resultados. A Ana Paula já tinha deixado claro que faria alguma coisa. Talvez tenham posto o grupo para trabalhar por meio do aproveitamento das diferentes competências de cada um, e o Otávio não estivesse ciente disso.

Gostaria de comentar a minha própria Versão de Sentido, que se desdobrou em uma rodada posterior de Focalização. No final da reunião, eu tinha um forte Felt Sense, algo ambíguo e intenso: “estou dividido”. Sim, naquela reunião de pequenos paradoxos, senti algo muito significativo no ar. Palavras, olhares, gestos, acontecimentos não combinavam de uma maneira linear... Havia algo mais. “Quanto mais acompanho o grupo, mais quero”.

Porém, como na reunião anterior, senti a pressão do tempo escasso. “Quanto mais acompanho o grupo, mais quero e mais sinto que o tempo é curto”. Fiquei angustiado com essa constatação. Eu estava convicto em minha proposta de acompanhar o grupo da maneira mais natural e não diretiva

possível, mas tive medo de que o tempo que eu estava passando com eles fosse insuficiente. Senti algo especial no grupo, mas fiquei com medo de que esse potencial deixasse de crescer por falta de um espaço (físico e de tempo) facilitador. Quando questionei se “haveria outro método”, não sei bem se me referia ao processo do grupo ou à própria pesquisa. Acho que aos dois, de alguma forma.

No final daquela manhã, segui para minha sala com o mesmo Felt Sense, insistentemente, a pedir minha atenção. Não podia deixar para depois. Sentei-me à frente do computador e o resultado foi o seguinte:

Um pouco mais (ou Focalizando na frente do computador): estou com um Felt Sense curioso a respeito da pesquisa como um todo... Uma sensação de uma “inquietação gostosa” ... [fico surpreso com minha própria reação: estou com lágrimas nos olhos em plena sala de coordenação na faculdade – algo se move em mim... que Felt Shift!] ... “inquietação *muito* gostosa” ... flashes de imagens passam, aceleradamente, em minha mente... ELETRICIDADE! Aquela mesma sobre a qual eu falei com o Gendlin lá em Garrison! Ela está bem ali, logo ali do lado... [passam-me cenas do outro grupo que estou acompanhando (vou mudar o horário de todos os meus alunos do sábado que vem para poder estar com eles a manhã toda), idéias para um Plantão Psicológico mais voltado às necessidades dos alunos de Administração (talvez um Plantão para atendimento de grupos em conflito, aquela idéia original para o doutorado: já estou pensando em outro projeto de pesquisa!)] ... espera aí... a eletricidade está aqui, mas em segundo plano; eu a quero como figura... eletricidade... [os olhos marejam de novo] ... eletricidade... eu quero botar mais o dedo nela... intervir mais, estar mais envolvido... [Deus, eu amo esse negócio!] ... eu quero saber mais sobre o que se passa, quero abrir todas as portas de significação que eu puder... quero conversar com o Ismael e saber como ele está vivendo tudo isso; na verdade eu acho que quero conversar mais com cada um deles. Pensei em propor uma reunião com eles para mostrar-lhes o que já foi produzido até

agora [uma conversa que eu tive com o Mauro em um dia em que fomos almoçar ficou ecoando na minha cabeça até hoje; essa idéia veio dele (ainda que não exatamente assim) e eu achei muito interessante] ... .. puxa... .. eu que sempre fui tão inquieto com relação ao método qualitativo acho que estou pegando o jeito da coisa! ... um fio condutor... "fio condutor" é o máximo, não?... é isso... essa rodada termina com uma sensação em meu corpo de que há um "fio condutor", que, ao mesmo tempo em que dá critério para a adoção ou flexibilização de estratégias da pesquisa, também liga a energia... a eletricidade tem como ser compartilhada! Legal, estou feliz. Vou conversar com a Vera sobre isso e mal posso esperar pelo exame de qualificação. Agora eu vou levar meu corpo para almoçar e acolher todas essas coisas boas que surgiram...

Estávamos no final de Maio. As exigências de conteúdo do projeto foram supridas através dos relatórios parciais que eles entregaram para os professores. Logo chegaram as provas de Junho para encerrar o primeiro semestre letivo, e o projeto ficou em compasso de espera. O grupo voltaria a reunir-se no mês de Julho, dessa vez na casa da Ana Paula, e eu seria convidado a participar.

---

**Reunião:** 6  
**Data:** 12/07/06  
**Horário:** 9:00h  
**Local:** Casa da Ana Paula

Três reuniões aconteceram no período de férias, essa era a segunda delas. Eu teria participado também da primeira, mas machuquei o pé e não pude ir.

Naquela manhã de quarta-feira, a Ana Paula me mandou seu endereço através de uma mensagem de texto no celular. No caminho, fui observando a

cidade. Apesar de nunca ter estado antes naquela região, percebi que sentia uma certa nostalgia à medida que avançava por aquelas ruas, um misto de alegria e saudade. Fiquei intrigado.

Não demorou muito para dar-me conta da semelhança existente entre o lugar em que eu estava e São Bernardo do Campo, a cidade onde cresci. Quando cheguei à casa dela, estava muito feliz. Eu estava de férias, aquela seria uma oportunidade de conviver com os membros do grupo de maneira mais próxima e, além disso, ainda aquela sensação de familiaridade.

Ana Paula mora em uma casa simples, em um bairro humilde de classe média baixa. Senti-me muito à vontade lá. Quando garoto, andava de bicicleta em ruas como a dela; sua casa era muito parecida com a casa de vários dos meus colegas. Quando cheguei, ela me recebeu no portão e apresentou-me à sua mãe. Fui muito bem recebido.

Eles estavam reunidos em uma saleta no fundo da casa, onde há um computador e uma mesa. Aquele espaço passaria a ser o cenário das últimas três reuniões do grupo em manhãs de domingo. O tema dessa reunião foi bastante descontraído, em contraste com as anteriores, altamente técnicas. Em vez de discutir projeções financeiras ou estratégias de marketing, a tarefa daquela manhã era pesquisar receitas de sanduíches e coquetéis.

Considero curiosas as Versões de Sentido daquele dia, pois há algo comum a todos ao mesmo tempo em que houve experiências particularmente divergentes. O “núcleo comum” diz respeito à natureza descontraída da reunião. Ana, Otávio e eu nos referimos a ela, praticamente com sinônimos,

(*light*, leve, descontraída) enquanto Ismael a avalia como “proveitosa”. Eles três também destacaram sua produtividade no estilo “ata de reunião”.

O elemento intrigante, porém, está em uma sutil divergência que percebo em relação à sensação deles sobre a coesão do grupo. A Ana Paula afirma que “a equipe está se integrando cada vez mais”. Otávio e Ismael, por outro lado, pontuam as ausências dos demais membros, pois a mesma frase aparece em suas Versões: “apesar de não estarem todos [presentes]”. Vejo nessas observações, mais uma vez o paradoxo ao qual me refiro nos comentários da quarta e quinta reuniões.

A minha Versão de Sentido transparece o estado de espírito com o qual cheguei naquele dia. Eu estava um pouco na casa da Ana Paula, um pouco em São Bernardo. Todavia, não creio que o Felt Sense que registrei fosse derivado somente das lembranças da minha infância. Aquela era a segunda oportunidade que eu tinha de conviver com o grupo fora do ambiente da faculdade e esse fato era, para mim, muito especial. Tornava-se ainda mais especial por acontecer na casa de um deles, uma casa tão “familiar” para mim.

Considero essa reunião a primeira da segunda fase do grupo. Na reunião anterior, eu sentia um clima especial a fluir no grupo, mas tinha a impressão de que eles, praticamente, não o percebiam, ou, ao menos, não faziam referência a tal clima. No período compreendido entre a sexta e a oitava reuniões, parece ter havido um certo aquecimento do grupo em termos intersubjetivos. Imagino que a mudança de cenários, bem como a ampliação do tempo de reunião possam ter colaborado, fortemente, para que isso acontecesse.

Haveria uma outra reunião durante as férias. Tão logo a data foi confirmada, fui avisado. Como eu estaria viajando, não pude comparecer. Meu próximo contato com o grupo aconteceria, novamente, no espaço da faculdade, um pouco mais de dois meses depois.

---

**Reunião:** 7  
**Data:** 21/09/06  
**Horário:** 9:30h  
**Local:** Sala de aula – horário do intervalo

No mês de Julho, o grupo realizou três reuniões enquanto estava de férias da faculdade. A situação inverteu-se em Agosto, com uma maior atenção às aulas e nenhuma reunião realizada. O recesso de quase dois meses terminou somente no final de Setembro, numa reunião breve, com clima de retomada de trabalho.

No final do primeiro semestre, o Leandro foi transferido para outra classe em virtude de uma alteração no seu horário de trabalho. Por essa razão, não poderia mais participar das reuniões que aconteciam nos intervalos de aulas, como a daquele dia.

Cheguei à faculdade, sentindo-me bastante mal, imaginando ter comido algo que não havia me feito bem. Acompanhei a reunião dessa forma e só depois que ela acabou, procurei o ambulatório e descobri que estava com rotavírus, o que explicou a náusea que sentia e a tontura, decorrente da queda de pressão (9X6!). Essa condição deixou-me bastante incomodado, pois queria poder aproveitar melhor a reunião, o que está explícito em minha VS: manifesto-me “irritado por estar doente”.

Membros de um outro grupo (que trabalham no setor alimentício) participaram da reunião e esclareceram questões técnicas como especificações de bancadas para manipulação de alimentos e aparelhos de cozinha industrial, por exemplo. Nesse dia, o grupo marcou uma visita técnica para conhecer a cozinha do Alambique São Jorge, uma cachaçaria tradicional da cidade.

Apesar de essa reunião constituir a segunda da fase intermediária, em algum aspecto, ainda mantém uma característica marcante da primeira: a elaboração de Versões de Sentido focadas na performance da tarefa, o que aparece nas Versões de todos. A Nayara, Ana Paula, Otávio e Ismael afirmam que “a reunião foi produtiva” explicando por quê.

Uma novidade está na volta de Ulisses ao grupo, após quatro ausências consecutivas. Em sua VS, ele também destaca a avaliação do trabalho que “está fluindo e já caminhando para a fase final”, porém acrescenta outros dois itens que se destacam em relação ao conteúdo das Versões dos colegas. De uma maneira muito pessoal, ele avalia que “o assunto está um pouco cansativo pela falta de trabalhos” e observa o funcionamento do grupo ao considerar que “todos do grupo [estão] de certa forma participando para a conclusão”.

Acho interessantes esses dois aspectos da VS de Ulisses. Ao retomar sua participação no grupo, ele se mostra, novamente, muito conectado com um sentido que a experiência parece ter tido para ele, porém mantém essa elaboração restrita para si. Sua percepção de que cada um colabora à sua maneira ratifica os comentários de Ana Paula e Leandro nas reuniões anteriores.



Ainda duas outras notas de celebração merecem destaque. A Ana deixa clara sua alegria em contar com a colaboração de membros de uma outra equipe, enquanto o Otávio enfatiza a importância que vê na retomada das atividades do próprio grupo.

Nossa próxima reunião aconteceria no Alambique São Jorge, com o objetivo de conhecer a infra-estrutura do local. Imaginei que essa seria uma ocasião semelhante à reunião que aconteceu no restaurante Rocky's e creio que, em linhas gerais, não me enganei.

---

<b>Reunião:</b>	8
<b>Data:</b>	26/09/06
<b>Horário:</b>	23:00h
<b>Local:</b>	Alambique São Jorge

A reunião aconteceu no Alambique São Jorge, numa terça-feira, após as aulas da noite. Fui de carona com o Leandro e sua noiva; graças ao horário, dessa vez ele poderia participar.

Ao chegarmos lá, encontramos a Nayara, o Ulisses e a Ana Paula tomando cerveja e comendo alguns aperitivos com o Daniel, um dos donos do Alambique. Um pouco, depois chegou a Tatiana (minha esposa) que também tinha terminado sua aula em outra Instituição há pouco tempo. A dinâmica da reunião foi interessante, pois saboreamos alguns pratos da casa e cachaças tradicionais enquanto mesclávamos um bate-papo informal com informações técnicas sobre a administração do restaurante.

Como afirmei anteriormente, o clima em geral era semelhante ao da segunda reunião, no restaurante Rocky's, porém, dessa vez, houve um caráter

mais típico de “visita técnica”. O Daniel respondia a uma série de perguntas específicas do tipo “como vocês negociam com esses fornecedores”, “qual é o regime de trabalho dos funcionários”, ou ainda, ao informar que não são permitidas colheres de pau em cozinhas comerciais por questões sanitárias, por exemplo. Ele é um dos membros da equipe que colaborou com o grupo na reunião anterior e, por isso, convidou a todos para conhecer os bastidores do seu próprio estabelecimento.

Chamou-me a atenção a fluidez dos assuntos: alguém contava uma piada... que suscitava um comentário a respeito de algo que acontecera com algum dos presentes... que “dava o gancho” para uma pergunta a mais a respeito de como aquele empreendimento funcionava... que despertava uma reflexão acerca de um determinado ponto do projeto... que explodia em mais algumas piadas e risadas... que se convertia em alguma idéia... e assim por diante. De uma forma absolutamente não linear, o grupo interagia, produzia e parecia interessado.

Também foi muito divertido partilhar coisas pessoais. Alguns achavam incrível saber que eu já tinha sido membro de bandas de rock, bem como eu ficava surpreso ao saber das “peripécias” de cada um. Foi muito interessante conhecer o funcionamento do alambique; os funcionários; a confecção dos pratos; o setor de limpeza; os equipamentos; informações acerca de estoques, produtos e etc. Porém eu gostaria de ressaltar o quão agradável era a companhia deles. A Tatiana e a Aline (noiva do Leandro) foram acolhidas e inseridas na conversa. Por sua vez, a presença delas não prejudicou a tarefa. Sinto-me seguro em fazer tal afirmação, pois tenho, como base, os comentários

gerais que avaliavam aquela noite de maneira muito positiva em termos de aproveitamento.

Nessa noite, ficou explícita, para mim uma das características que julgo ser mais marcante nesse grupo – a naturalidade em articular trabalho e diversão. Com efeito, sinto que eles o fazem de uma maneira tão fluida que não sou capaz de definir, precisamente, onde começa uma coisa e termina a outra, o que pode ser observado nas Versões de Sentido deles.

Nas Versões de Ana Paula e Leandro, predomina o enfoque na tarefa: “pudemos ver quais coisas faltam” e “avaliar de forma mais prática os possíveis custos que teremos”, porém permeados de um olhar mais direcionado ao funcionamento do grupo como em “todos se envolveram e participaram (...) e todos tiveram várias idéias”, ao mesmo tempo em que surge um tom mais pessoal em reação aos conteúdos da tarefa: “na verdade, fiquei assustado”.

Essas considerações não significam que os dois não tenham se divertido também. Riram muito como os demais, porém parecem sempre manter a responsabilidade pela condução do trabalho. A Ana observa o grupo em função da tarefa. O Leandro expressa seu sentimento a partir da tarefa.

A Nayara também avalia o aproveitamento da reunião. Além disso, ela transparece, na VS, seu tom irônico, uma marca pessoal que foi facilitadora em muitos momentos do grupo: “além do mais, tomamos umas cervejas e pinguinhas”.

Em sua Versão de Sentido, o Ulisses pareceu-me altamente conectado com seu Felt Sense. Ele destaca o sentido subjetivo da reunião, expressa seu sentimento a respeito “gostei do ambiente e dos assuntos informais atrelados

ao assunto acadêmico e de estudos” e destaca, também, o ambiente extra-sala de aula.

Sinto que ele captou a essência daquele momento e imagino qual seria o impacto no grupo se essa percepção fosse partilhada. Essa parece ser a diferença mais importante entre Ulisses e Leandro. O Ulisses foi capaz de captar, mais rapidamente, a essência do grupo, bem como o sentido das reuniões, porém guardou-os para si. O Leandro demorou um pouco mais para fazê-lo, porém tão logo o começou, passou a partilhar suas impressões com todos.

Tal elemento tem uma relação direta com o final da segunda fase. Minha VS expressa, exatamente, essa característica que estava preste a mudar: “sinto que há algo de especial nesse grupo, mas não sei o quanto eles se dão conta disso!”. Entendo que o Ulisses era, nesse momento, o membro que melhor captava algo especial no grupo, porém não o traduzia para eles. Quando o Leandro começou a fazê-lo na reunião seguinte, começava uma nova fase do grupo.

---

**Reunião:** 9  
**Data:** 15/11/06  
**Horário:** 9:00h  
**Local:** Casa da Ana Paula

Após mais um longo período sem reuniões (dessa vez, cerca de um mês e meio), o grupo voltou a trabalhar. Todas as reuniões da última fase aconteceram na casa da Ana Paula. O cenário foi sempre o mesmo: a área coberta no fundo do quintal, ao lado da saleta onde a sexta reunião aconteceu.

Como parte da decoração do local, uma mesa grande com cadeiras, um tanque de lavar roupas e uma máquina de costura. Nesses dias, nunca faltaram o café, bolachas, nem o suco das acerolas colhidas do quintal.

Em pleno feriado, mais uma reunião. Senti-me mais íntimo do grupo. Como sempre, intervimos, muito pouco, na dinâmica da reunião. Como nas outras, houve uma alternância de seriedade e diversão, trabalho sério e puro besteiro. O Otávio não compareceu, justificando sua ausência pelo fato de que sua motocicleta não pegara de manhã. Ninguém parece ter acreditado nele... “Não pegou... ah, claro...” são os comentários em tom irônico. O curioso é que a ironia não me soou ácida, ninguém me pareceu ter ficado incomodado com tal fato.

O trabalho final estava impresso, e a tarefa do grupo era fazer a revisão. À medida que cada página era conferida, algum comentário surgia. Uns predominantemente técnicos, outros que abordavam algum acontecimento em sala de aula, relacionamento com professores, ou mesmo, como ponto de partida para uma digressão que levava a alguma piada.

Alguém comenta, orgulhosamente, que o trabalho estava bom, a que Leandro responde: “também, nós já tínhamos essa meta desde o primeiro ano!”. “Primeiro ano?” – eu pergunto (eles são alunos do terceiro). Começa assim um resgate às origens do grupo, à evolução do trabalho até então, dos ex-membros e de como se deu o processo de entrada dos novos. Essa conversa pareceu dar prazer ao grupo, especialmente, ao Leandro que puxou a retrospectiva. À medida que ele capitaneava as lembranças, o grupo parecia

aquecer-se; todos estavam envolvidos, com sorrisos nos rostos, e algum comentário a adicionar.

Foi nesse dia que pude compreender melhor o papel de cada um. Todos são responsáveis pelo conteúdo do trabalho, mas cada um parece ter competências específicas, talentos diferenciados que são reconhecidos e valorizados pelos outros. A Ana Paula é claramente a líder, a gerente geral que tem em Leandro seu "braço direito". Ambos assumem a organização do grupo e do trabalho. O papel do Ulisses, apesar de não ter ficado tão claro para mim, pareceu ser ligado à tecnologia, a fazer os processos funcionarem – parece ser o gerente de sistemas. A Nayara é a pessoa de criação. Gerente de Marketing. Dela nascem slogans, marcas, nomes. É também a mais debochada do grupo, responsável por uma boa parcela das risadas. O Ismael é o gerente de qualidade. ISO 9000. Sujeito calado e misterioso, dá a impressão de não estar envolvido, o que provoca a curiosidade de quem acompanha o grupo: eles comentam que alguns professores perguntam: "e o Ismael? Ele faz alguma coisa?"... Comentam-no na presença do Ismael – que sorri – e enaltecem a sua capacidade de revisar o trabalho dos outros e não deixar passar erros. Fiquei intrigado em relação ao Otávio, que por não estar presente, não foi mencionado.

Faltava apenas mais uma reunião antes da apresentação. Comentei que gostaria de propor uma reunião após o final para discutirmos o processo, a qual funcionasse como um momento de feedback. Todos mostraram entusiasmo com a idéia. A Ana Paula disse que ia mesmo me perguntar se alguma coisa assim aconteceria.

Um olhar mais panorâmico sobre as Versões de Sentido permite perceber que o foco na performance do grupo começa a passar para o segundo plano. Mais uma vez a VS de Leandro e Ulisses são as mais conectadas com o sentido emocional do grupo. O Ulisses destaca o clima descontraído das reuniões e parece apontar a essência do grupo, quando afirma que “todos fazem tudo, cada um faz algo”, porém não partilha essa percepção como nas vezes anteriores.

O Leandro, por sua vez, assume um importante papel de facilitação no grupo. A partir dessa nona reunião, ele ocupa parte do tempo a investir na memória do grupo. Ao resgatar a proposta inicial do trabalho, bem como importantes marcos na evolução do mesmo, legitima um sentido coletivo à tarefa proposta. Sua VS toca tal sentido ao pontuar que é “interessante nesse dia relembrar como a idéia para esse trabalho iniciou. Tornou-se evidente o quanto cada integrante tem de valor e o que cada um acrescenta”. Eu destacaria que ele foi muito importante para que a importância de cada um ficasse evidente. Esse cuidado que ele tem com o grupo, e que já podia ser percebido em reuniões anteriores, ficou muito explícito naquela.

A Ana Paula manteve seu estilo de líder executiva. Reconhece a coesão do grupo, elogia o trabalho em equipe e demonstra sua satisfação em perceber que todos estão a par do assunto. Deixa, nessa VS, transparecer, sutilmente, o peso do compromisso assumido: “isso é compensador, pois todo o tempo gasto foi bem aproveitado”. Sim, houve um investimento intenso de sua parte, tanto quanto ao tempo como em termos de energia para a realização da tarefa.

A Nayara e o Ismael destacam a produtividade da reunião, ao comentarem o que foi alcançado naquele dia. Ela destaca a coesão do grupo, que foi capaz de superar dificuldades: “o bom é que durante as discussões das partes todos ficam apesar de tudo”. Ele atém-se aos fatos objetivos.

Na minha VS, fica registrado algo que, certamente, não transparece de forma tão clara no relato geral: “tive a impressão de enxergar melhor o grupo e aquela sensação de eletricidade fluindo. Aquela. Aquela!”. Eis um ponto nevrálgico em toda esta metodologia de pesquisa que, sinceramente, encanta-me. Não consigo visualizar uma maneira objetiva de registrar um clima intersubjetivo tão intensamente partilhado. Preciso descrevê-lo. Falo daqueles momentos em que o grupo parece pulsar em harmonia.

Nesse dia, havia algo muito vivo sendo partilhado, e pela primeira vez, um de seus integrantes respondeu a essa sensação, traduzindo aquele Felt Sense coletivo para todos. Refiro-me à participação de Leandro, que fala sobre a memória do grupo a partir de um clima especialmente propício para tal. Suas palavras ressoavam em algo vivido por todos. Talvez o exato contrário disso fosse uma daquelas situações em que alguém fala sobre coisas supostamente emocionantes para uma platéia indiferente; nesses casos, as colocações não passam de clichês que caem no vazio.

A observação que pude fazer complementa o que ficou registrado nas Versões de Sentido. Falo dos olhares, sorrisos e manifestações de cada um. Havia vivacidade. No momento da despedida, as pessoas cumprimentavam-se com entusiasmo. A próxima reunião aconteceria quatro dias depois, em uma tarde de domingo.



---

**Reunião:** 10  
**Data:** 19/11/06  
**Horário:** 14:00h  
**Local:** Casa da Ana Paula

Essa reunião deveria ter sido a última antes da apresentação do trabalho, mas, no final, o grupo decidiu marcar mais uma para ensaio. Como em todas as outras, o mesmo clima descontraído mesclava diversão e trabalho.

Em meio a um turbilhão de idéias e discussões diversas, o Otávio me perguntou até quando eu acompanharia o grupo. Respondi, brincando, que seria até o final do trabalho ou até que eles me mandassem embora. Antes que eu pudesse dizer o que queria mesmo, o assunto mudou de direção, e eles se mostraram interessados em saber como funcionava o programa de pós-graduação, como era o sistema de bolsas de estudos e quando eu defenderia minha tese. Como o processo desse grupo não fluiu de maneira linear, logo eles estavam revisando a apresentação, slides e falas.

Em um outro momento menos focado no conteúdo do trabalho, voltaram a falar de como o grupo funciona, bem como de acontecimentos dos anos anteriores. Comentaram um pouco sobre os estilos de algumas pessoas, o que me deu a “deixa” para partilhar a impressão que eu tinha tido na reunião anterior.

Disse-lhes a eles que via que o grupo funciona com papéis mais ou menos definidos: a Ana Paula seria a gerente geral, dividindo a liderança com Leandro. Ele, por sua vez, colabora com a Nayara que assume a função de marketing e criação. Naquele momento, Ismael e Ulisses perguntaram em coro:

– e eu? Todos estavam sorrindo, parecia ser um momento divertido. Eu respondo: O Ulisses me parece ser “o cara” de sistemas, aquele que faz a tecnologia funcionar e dá, assim, suporte ao grupo assim. Já o Ismael seria o responsável pela ISO 9000, o revisor de qualidade. Quanto ao Otávio, eu não poderia opinar, pois tive essas impressões na reunião da qual ele não participou e confessei-me curioso em relação ao seu papel. Ele próprio responde ser o mesmo do Ismael; uma espécie de controle de qualidade. (A Ana Paula viria, mais tarde, a detalhar mais: o Ismael faz uma revisão da redação, ao passo que o Otávio se atém mais à estética do trabalho e da apresentação). Todos pareceram concordar.

Foi naquele dia que alguém se lembrou de uma idéia que o Leandro tivera para a apresentação do Mosaico do 1º ano. Ele fazia uma análise do modelo orgânico ou mecânico através do qual se poderia compreender uma organização. O Leandro ficou muito empolgado ao se lembrar de tal fato quando explicou que se uma cadeira fosse orgânica, ao perder uma perna, ela provavelmente encontraria uma maneira de se adaptar à sua nova condição, rearranjando as três pernas restantes e mantendo sua condição de cadeira. Fiquei sinceramente assombrado com a discussão epistemológica que surgiu. Emocionado de vê-los tão encantados com esse assunto. Intrigado ao me questionar: “será que eles têm clareza da complexidade e profundidade do que estão falando?”. Senti aquela energia que tanto persigo; ali, forte, presente. Os olhos de todos brilhavam. Eles sorriam. Eu também.

Novamente, a tônica da reunião voltou para a análise dos elementos objetivos do trabalho. Decisões sobre a ordem dos tópicos. Como importar a

planilha excel para o slide *Power Point*. Depois de algum tempo, a Ana Paula me perguntou se eu daria um parecer a respeito do que eu estava observando. Eu lhes disse que pensava em acompanhar o grupo enquanto entendessem que o trabalho ainda não havia terminado e que pretendia convidá-los para uma reunião para trocarmos impressões. Disse-lhes que os considerava meus parceiros e que a opinião deles seria fundamental para mim. Eles demonstraram ter gostado da idéia.

Aproveitei para perguntar: “vejam, vocês têm um pesquisador na equipe de vocês. Como vocês imaginam ser a minha maneira de conduzir uma pesquisa – mecânica ou orgânica?”. Tal questionamento parece ter feito bastante sentido para todos. Orgânica. Ela vai se modificando conforme acontece. Por essa razão, o roteiro do restante da viagem deveria ser definido junto com os viajantes. Eu tinha algumas idéias e queria combiná-las com as deles. Falamos sobre nossos *hobbies*, sobre o quão diferentes eles são de nossas atividades principais e o quanto essa diversidade parecia ampliar nossas competências em geral.

Em um outro momento de recordações da história do grupo, eles contaram que houve um único incidente mais expressivo até aquele momento. Na apresentação do Mosaico II, uma garota que mudou de sala, no final do ano, (mas continuou vinculada ao grupo para efeito do projeto) fez críticas severas ao trabalho, de uma forma que eles entenderam não ter sido construtiva. O grupo realizou uma reunião para esclarecimentos. Disseram-me que foi possível contornar o problema, porém já não havia mais vontade de tê-la no grupo. Comentei, em tom de brincadeira: “entendo... a reunião tinha

como objetivo desfazer o mal-estar, mas a 'demissão' dela já tinha sido decidida...". A minha colocação foi confirmada em meio a risos. O restante da reunião foi dedicada à definição de mais algumas deliberações. Naquele momento, o clima parecia sereno. A energia não estava mais tão expansiva.

As Versões de Sentido dessa reunião permitem perceber uma crescente atenção ao sentido do grupo. Como afirmei anteriormente, o Leandro passa a enfocar o sentido do grupo "hoje foi interessante a abordagem sobre a análise dos papéis que cada um representa para o grupo e o que estes mesmos agregam ao grupo", porém sem perder de vista a viabilidade do projeto "estou confiante que no futuro consigamos um investidor para a idéia desenvolvida no trabalho".

Suas Versões de Sentido registram o olhar de alguém que busca algo além da tarefa, mas creio que a maior contribuição dele para o grupo não esteja explícita nelas. Na verdade, o que observei, faz-me pensar que o Leandro foi um dos principais responsáveis por fazer o grupo refletir, cada vez mais sobre si próprio.

Essa reflexão aconteceu, em alguns momentos, de forma bastante direta, quando, por exemplo, ele ocupa uma boa parte da reunião anterior a resgatar a história do grupo. Lembro-me bem desse momento, assim como de ter prestado muita atenção às reações dos outros. Aquele foi um momento em que todos estiveram muito sintonizados, no qual um sentido estava sendo compartilhado coletivamente. Fico imaginando que muitas das nossas cerimônias sociais deveriam ser capazes de surtir aquele efeito.

Nessa reunião (a décima), o relato acerca do conflito pelo qual passaram é outro exemplo dessa atenção direta ao processo do grupo. Justiça seja feita, a Ana Paula também contribuiu muito no resgate da memória do grupo; mas, nesse caso, a ordem se inverte – o Leandro passa ao primeiro plano e conta com o apoio dela.

Além desses momentos que estou chamando de “diretos”, entendo que o Leandro tenha proporcionado outros indiretos, através dos quais, fez o grupo refletir quase como através de parábolas. O principal deles, sem dúvida, foi quando falou sobre os modelos orgânico e mecânico. A rigor, falava-se sobre uma palestra interessante, um assunto aparentemente desconectado do processo que estava sendo vivido. Porém o olhar, bem como a expressão de cada um, faz-me pensar que a discussão ecoava neles de uma forma que ia muito além de uma mera curiosidade. Falar sobre os *hobbies*, com menor intensidade, parece ter produzido o mesmo efeito.

Teriam essas atitudes influenciado os demais? É impossível fazer uma afirmação dessa natureza taxativamente. Apesar disso, entretanto, sinto que sim. Testemunhei momentos de uma alta experienciação coletiva, algo que registro em minha VS: “hoje eu senti aquela energia de novo”.

O Otávio pareceu, ou melhor, transpareceu ter sido o mais tocado por essa energia. A VS que redigiu é muito diferente das suas anteriores. Dessa vez coloca-se muito pessoalmente, ao refletir sobre a falta que sentirá do grupo: “estou feliz porque aprendi muito comigo mesmo e com cada um dos integrantes, isso levarei para a vida toda”. Mostra-se, também, culpado por ter estado ausente em duas reuniões anteriores, mas acredita que valeu a pena.

Em um estilo semelhante, o Ulisses também projeta o impacto que acredita que a experiência terá, ao destacar as atitudes de simpatia, compromisso e aceitação de todos: “acho que além de companheiros de faculdade, o respeito é o que levaremos para o futuro”.

Não creio que o clima do grupo o tenha feito conectar-se mais à sua própria experiência, pois, desde o começo, ele é quem já demonstrava maior facilidade nesse aspecto. Suponho que esse clima possa tê-lo incentivado a explorar-se mais. Os momentos de redação das Versões de Sentido eram de grande introspecção para ele, e suas versões, a partir da produzida nessa reunião, são bastante longas, bem maiores que as dos demais.

A Ana Paula continua a manter o foco na tarefa. Em sua VS, observa o grupo a partir do que foi produzido e afirma que “todos estão muito tranquilos em relação à apresentação, o que é positivo para o grupo”. Tendo em vista que, na VS da reunião anterior, ela transparece, sutilmente um investimento de sua energia em prol do resultado, perceber o grupo assim parece trazer tranqüilidade a si própria.

Constante também se manteve a VS de Ismael, que direciona sua atenção à performance no dia. Com efeito, suas Versões começam a sofrer alguma mudança somente a partir da reunião seguinte.

---

**Reunião:** 11  
**Data:** 26/11/06  
**Horário:** 10:00h  
**Local:** Casa da Ana Paula

Particpei dessa reunião – a última antes da apresentação – com um Felt Sense muito forte e muito ambivalente. Fiquei surpreso com essa sensação, pois fui ficando assim à medida que seguia para a casa da Ana Paula.

Desde o começo da pesquisa, fiz anotações complementares sobre cada reunião. Quando aconteciam no espaço da faculdade, eu elaborava o texto na primeira oportunidade que tinha, geralmente logo após a aula do segundo horário. Nessa última fase, passei a gravar minhas impressões, enquanto dirigia na volta para Campinas, com o objetivo de registrar o máximo possível de impressões que haviam ficado em mim.

Sinto que as primeiras frases da minha gravação foram tão representativas da minha experiência que prefiro transcrevê-las, exatamente, da forma como apareceram:

Não sei bem por onde começar... vou começar por mim. Não estou legal, é coisa minha, não tem nada a ver com o grupo, nem com a reunião. Eu queria ter mais tempo para ficar com a minha família, coisa que eu não estou conseguindo, ou estar menos preocupado com o trabalho; estou muito ocupado, muito cansado. O trabalho está bastante difícil, a concorrência está uma loucura, acho que tudo isso está implícito aqui neste meu cansaço. De alguma forma, o doutorado parece ficar sem sentido quando a gente pensa que, hoje em dia, esse título está fechando portas ao invés de abrir.

Considero relevante abrir um espaço aqui para observar melhor os elementos que compunham a sensação ambígua que me fez escrever que eu estava “presente / ausente” na VS daquele dia. A reunião fluía bem, havia o mesmo clima de entusiasmo, e eu estava infeliz. Da mesma forma como fiz na

quinta reunião, este é, para mim, um momento de fazer uma breve parada na viagem para limpar a lente da câmera. Aqui vou eu:

Limpendo a lente (ou Focalizando na frente do computador): em Focalização dizemos que um Felt Sense pode servir como uma placa ou um marco em nossa experiencição. Isso me possibilita acessar, novamente, o pacote de coisas implícitas que fez sentir-me daquela forma naquele dia. E é isso que estou fazendo exatamente agora: conectando o Felt Sense... desta vez quatro (!) ganchos aparecem ao mesmo tempo: filho, semestre, título e idade... Quando ensino Focalização costumo dizer que os ganchos são como *links* em uma página da Internet, uma espécie de "clique aqui". Tenho quatro *links* para acessar... *filho*... eu estava sinceramente adorando participar das reuniões, mas ter que abdicar da companhia de minha família, especialmente, do meu filho, tornava-se um sacrifício pessoal cada vez mais duro para mim. Diante de um tempo já tão apertado, uma manhã (ou tarde) inteira de Domingo realmente pesava... *semestre*... talvez um outro elemento não muito distante do primeiro... estávamos em meados de novembro, e o semestre tinha sido muito pesado. Eu contava os dias para que as férias chegassem!!... *título*... esse é um elemento importante e de uma natureza diferente... acho esse e *filho* são os dois mais importantes para aquele Felt Sense... *título*... lembro-me de ter participado de algumas conversas em diferentes contextos a respeito da situação do ensino superior no Brasil. Profissionais sérios e competentes queixando-se das condições de contratos injustos. Um clima de terror devido ao medo de demissões dos mais bem titulados... Estávamos chegando no final do semestre, e a cada final de semestre, corriam notícias de "caça aos doutores", cortes, demissões... um absurdo!!... Pois bem, eu estava deixando a minha família de lado, em pleno Domingo para trabalhar na pesquisa para obtenção de meu título de doutor... como poderia, agora, omitir este elemento, como se ele fosse irrelevante? Este é um incrível paradoxo que o cenário educacional do nosso país impõe – justamente algo que me dava, profissionalmente, tanto prazer e tão cheio de sentido para mim poderia tornar-se uma enorme mancha na lente de minha câmera se eu não estivesse atento... Sinto que o último gancho *idade* é mais leve, uma pequena observação quase como uma nota de rodapé... o convívio com eles foi muito bom, mas também serviu para deixar



claro, para mim, que estou em outra fase da minha vida... estou mais perto dos 40 do que dos 20! Termina esta rodada de Focalização rindo de mim mesmo...

Agora fica mais fácil olhar para o grupo e para a reunião em si, que foi descontraída, produtiva como sempre. O objetivo era ensaiar a apresentação do trabalho. Chamou-me a atenção o quanto eles davam apoio uns aos outros, procuravam corrigir os possíveis erros, em um clima de grande colaboração. Cada um simulava apresentar a sua parte enquanto os demais faziam o papel de platéia.

Várias vezes, "a platéia" interrompia dando sugestões: "que tal explorar esse assunto deste jeito?" ou "não esqueça de falar desta outra coisa". O Ulisses tinha assumido a responsabilidade pela montagem dos slides e ajustava o conteúdo dos mesmos em função do desenrolar das simulações.

A Ana Paula tomou a dianteira como sempre, corrigindo, pontuando, orientando. A Nayara e o Ismael estavam visivelmente nervosos, pouco à vontade com o fato de terem que falar em público, em contraste com a eloquência que o Leandro possui. Apesar do meu estado de espírito daquele dia, preferi não deixá-lo transparecer. Além de não haver razão para tanto, o grupo estava suficientemente consumido com a sua atividade. Lembro-me de ter brincado com o Leandro ao dizer-lhe algo como "puxa, até voz de locutor você arranjou!".

Em algum momento, foi curioso, pois o grupo parecia "desmontar": enquanto eu estava sentado à mesa na companhia da Ana Paula, Otávio e Nayara; o Ulisses, o Ismael e o Leandro estavam um em cada canto falando

sozinhos, ensaiando suas falas. Depois havia uma convergência, a atenção de todos voltava-se a algum ponto no centro do grupo. Esse movimento de “fluxo e refluxo” aconteceu umas três vezes e me pareceu muito importante. No final, quando escreviam as Versões de Sentido, o Leandro comentou que gostaria muito de encontrar uma frase de impacto, pois aquela era a última reunião antes da apresentação.

Nas Versões de Leandro, Ulisses e Otávio prevalece um tom muito mais pessoal e emocional do que nas anteriores. Na VS de Ana Paula, ainda há uma avaliação do resultado obtido, porém, dessa vez, ela se permite expressar de maneira mais afetiva, ao se referir à amizade entre os membros e ao sentimento de felicidade que ela própria experienciava.

Nayara e Ismael transparecem suas emoções de maneira mais sutil. Ambos centram o registro nos acontecimentos “pudemos ‘linicar’ as falas umas às outras, trocando idéias e opinando”, “hoje (domingo) foi realizado um ensaio da apresentação”. Ela expressa sua gratidão pelo acompanhamento, e ele afirma que o próximo passo “é só rezar”. Estaria ele ansioso com a apresentação? Acho que sim.

Também julgo dignas de nota as manifestações de agradecimento nas Versões. Além da Nayara, o Ulisses e o Otávio também explicitam sua gratidão. O Ismael deixa um abraço. Logo estávamos todos no portão da casa da Ana num movimento de despedidas. O Otávio vinha arrastando sua moto, eu procurava as chaves do meu carro, alguém ainda beijava e abraçava a mãe da Ana Paula. O clima estava ainda mais caloroso do que nos outros dias.

Pela primeira vez durante toda a realização da pesquisa, surgiu uma pergunta acerca do conteúdo do trabalho. Ali, em pé, no portão, o Otávio me questiona: “e aí João, o que você achou do trabalho? Está bom?”. Lembro-me de ter respondido que sim e que os via confiantes e satisfeitos com o resultado. Procurei destacar o empenho deles ao lembrar-lhes que o trabalho era o fruto do esforço que o grupo investiu e comentei: “vocês perceberam? Tiveram um professor o ano todo participando das reuniões e nunca me pediram para corrigir o trabalho”. Lembro-me da expressão engraçada no rosto do Ulisses: “puxa... é mesmo!”.

Sim, aquela era uma condição que combinamos no começo do projeto. Eu acompanharia a equipe ao longo do ano, mas não poderia intervir, diretamente, no conteúdo do trabalho. E, de fato, eles nunca me pediram para revisar absolutamente nada.

O “último ensaio”, que seria realizado na segunda feira, sobre o qual o Ismael se refere em sua VS seria, na verdade, um breve momento para reconhecimento do espaço do palco e teste do equipamento de projeção dos slides, com o objetivo de garantir que a versão do arquivo *Power Point* fosse compatível com a dos computadores da faculdade.

---

**Reunião:** Apresentação  
**Data:** 27/11/06  
**Horário:** 8:20  
**Local:** Auditório 2

Três equipes fizeram suas apresentações naquela manhã de segunda-feira. A melhor de todas foi, notoriamente, a do grupo que teve a oportunidade

de acompanhar. Essa afirmação está baseada não apenas na minha própria observação, mas também nas falas dos professores argüidores e nos comentários gerais dos presentes.

A apresentação do segundo grupo foi ruim. Além de pobre em conteúdo, apresentou uma série de falhas na apresentação, uma vez que o grupo não soube manejar o software de apresentação de slides. O último grupo fez uma boa apresentação, porém não tão boa quanto a primeira.

O procedimento padrão de apresentações do Projeto Mosaico é o seguinte: primeiro, o grupo faz a apresentação do seu projeto para um auditório composto por professores do curso, pelos demais grupos e seus convidados (como eu, naquele dia). Terminada a apresentação, professores de diferentes disciplinas começam suas argüições, que podem ser dirigidas ao grupo como um todo ou a um de seus membros em particular. Por fim, a palavra fica aberta para comentários gerais do grupo, professores ou platéia. Geralmente, é o momento para agradecimentos, desabafos ou justificativas.

Os membros do grupo estudado foram bastante elogiados, responderam às críticas pontuais que foram formuladas e agradeceram a minha participação. Fiz questão de enaltecer o esforço da equipe, ao deixar claro a todos que eu não tinha interferido, em absoluto, no conteúdo do trabalho; aquele era um mérito da equipe, e eu fora, meramente, uma testemunha do processo como um todo.

O coordenador do curso de Administração, ao encerrar a apresentação do primeiro grupo e chamar o segundo ao palco, julgou muito positiva a idéia da pesquisa, pois o projeto Mosaico é muito importante para o curso e toda a

informação, que possa contribuir para melhor compreendê-lo e aproveitá-lo, é bem vinda.

Dois fatos me chamaram muito a atenção naquela manhã. O primeiro: os membros do grupo desceram do palco visivelmente excitados com a apresentação, sorridentes, comunicativos e vieram sentar perto do lugar onde eu estava acomodado no auditório. Eles perguntavam empolgados uns para os outros e também para mim coisas como: “E aí? Como foi?” ou “O que você achou?”, enquanto o segundo grupo começava a se preparar para se apresentar. O Ismael perguntou: “e os papeizinhos [Versões de Sentido]? Vamos escrever os papeizinhos hoje?”, ao que respondi, prontamente: “mas é claro! Vocês acham que eu quero perder um momento como este?”. E assim estavam sendo elaboradas as Versões de Sentido – no calor do momento, em pleno auditório, logo após a apresentação na qual eles trabalharam o ano inteiro.

Eu estava me sentindo radiante com aquilo tudo, porém com uma ponta de culpa, dado que sete pessoas daquele auditório estavam absorvidas em suas próprias experiências (eu, inclusive) sem prestar atenção ao grupo que já havia começado sua apresentação.

O segundo grupo, que estava claramente despreparado, foi ficando tenso à medida que a apresentação não evoluía bem e tal fato gerou um grande desconforto na platéia. O ponto máximo se deu quando eles – provavelmente, em função do nervosismo – não souberam mais manejar o programa de apresentação de slides que começou a acionar efeitos e imagens fora de ritmo e ordem, a ponto de a apresentadora ignorar o recurso e tentar

falar a despeito dele. Seu discurso estava completamente desalinhado das projeções

Eis aí a minha segunda surpresa: o Ulisses estava sentado bem ao meu lado e parecia ser um dos mais tomados pela elaboração da sua Versão de Sentido (como, aliás, era característico). Eu tinha a impressão de que ele nem estava mais lá naquele auditório. Aos poucos, comecei a notar que sua atenção passou a se alternar entre as dificuldades na apresentação do segundo grupo e a elaboração da Versão de Sentido. Quando o *Power Point* travou de vez, ele levantou, dirigiu-se, discretamente, ao palco e, sem interromper a apresentação do grupo, fez o programa voltar a funcionar, e recolocou a apresentação, exatamente, no slide em que deveria estar. Depois voltou e concluiu sua Versão de Sentido. Fiquei emocionado com essa atitude.

Em todas as Versões, predomina um tom de comemoração pelo sucesso alcançado. A Nayara, com seu jeito debochado, torna-o evidente através de sua onomatopéia: "EEEEEEEEEEEEEE !" que parece mesmo simbolizar o sentimento de todos.

A minha presença é citada de diferentes maneiras nas Versões de Sentido. A Nayara deseja que o grupo possa ter contribuído com a minha pesquisa; o Ulisses associa o ano de trabalho com o meu acompanhamento; o Otávio me agradece e o Ismael afirma que foi muito bom ter trabalhado com todos, inclusive comigo. Essas menções todas me fazem imaginar qual é o sentido que eu adquiri, simbolicamente, para eles naquele momento do trabalho. Suponho que "o João" tenha se tornado um gancho para o movimento de olharem para si mesmos. Citar-me assim seria o mesmo que

agradecer pela oportunidade de refletirem sobre si mesmos, de se conhecerem melhor.

Os sentimentos aparecem muito mais explicitamente, nesse dia. Como destaquei antes, essas Versões foram redigidas, exatamente após a apresentação, ainda sob o impacto emocional e a partir de um pedido deles próprios. Eles queriam processar aquilo tudo. Era preciso simbolizar aquele momento de experienciação tão intensa.

Intensa parece ter sido a qualidade dos sentimentos de todos, porém a natureza deles oscilou entre realização, alegria e gratidão. Nesse sentido, a VS de Ana Paula contrasta com a dos demais: “a apresentação é um alívio! Parece que saiu um peso das costas. Todo o grupo parece ter tido o mesmo sentimento”. Eis um ponto muito interessante. Pode ser que até tenham tido mesmo, porém não o demonstraram. Não me surpreende, porém, que esse sentimento venha justamente da pessoa que assumiu uma liderança focada na tarefa desde o começo. A VS da Ana no dia da reunião de encerramento que aconteceu quatro meses depois é sensivelmente diferente de todas as anteriores, ocasião em que ela parecia estar livre do peso da responsabilidade.

O Leandro marca, em sua VS, sua característica mais predominante durante a última fase do projeto: “estou muito feliz com todos os integrantes do grupo e cumprimentarei todos por isso”. Suponho que a segurança que a Ana Paula dava ao grupo ao funcionar como um eixo de sustentação (justamente o que parece ter pesado para ela) tenha permitido que o Leandro pudesse dedicar-se, cada vez mais, a alimentar o sentido do grupo. Especialmente, a partir da nona reunião, ele está muito menos preocupado com

a tarefa em si, o que não significa que não produzisse. Quero ressaltar que entendo que ele já estivesse confiante no sucesso do grupo e que pôde, assim, ocupar-se mais dos aspectos emocionais do mesmo.

Eu me sentia orgulhoso, como indiquei em minha VS. Por isso ponderei bastante antes de afirmar que a apresentação deles tinha sido a melhor. Mas tinha sido mesmo! Eu não era professor deles naquela situação, entretanto, como professor tenho uma série de elementos objetivos que me permitem avaliar a qualidade de um trabalho acadêmico. Além disso, os avaliadores do Mosaico foram unânimes em julgar aquele trabalho como o melhor.

Eu estava muito feliz, pois mais uma vez pude testemunhar uma situação de alta experiencição partilhada: "sinto aquela boa energia fluindo, sinto vontade de mergulhar nela e entender o que se passa". Meu desejo era o de sustentar aquele momento indefinidamente e escrever a tese a partir dali. De alguma maneira, fico muito tranqüilo em saber que há essa possibilidade. Um Felt Sense é uma *referência direta* ao processo de experiencição e, como tal, não se perde.

---

**Reunião:** Comemoração e feedback pós-apresentação  
**Data:** 30/11/06  
**Horário:** 23:00  
**Local:** Alambique São Jorge

Essas observações foram gravadas no caminho de volta do Alambique São Jorge, onde aconteceu o que poderia ser chamado de "uma primeira parte da reunião de feedback". Essa reunião tinha o objetivo de proporcionar um



momento ao grupo para elaborar o trabalho realizado, mas adquiriu, principalmente, um tom de celebração.

Todos estavam visivelmente satisfeitos, felizes com o trabalho e percebi que também muito curiosos a respeito das minhas impressões sobre trabalho deles. A reunião começou por volta das 23:00, após as aulas da noite. O Leandro, Ismael e a Ana Paula levaram, respectivamente, suas namoradas e namorado. O ambiente estava muito descontraído, falávamos sobre assuntos variados em clima de bate-papo.

Depois de algum tempo, a Ana Paula introduziu o assunto ao me perguntar o que eu havia achado das reuniões do grupo. Na minha mochila, havia uma tabela com a transcrição de todas as Versões de Sentido elaboradas por eles e perguntei se eles gostariam de recebê-la naquele momento. Todos estavam muito curiosos.

Eu lhes disse que gostaria de marcar uma última reunião para que pudéssemos discutir o material em um ambiente mais apropriado em face à riqueza do que foi produzido, mas tinha medo de enfadá-los. Todos se colocaram à disposição pronta e entusiasticamente, enquanto recebiam as folhas com a tabela de Versões de Sentido e as liam. O primeiro movimento foi o de tentar identificar os pseudônimos, o que se tornou um jogo divertido.

Enquanto isso, todos começávamos a comentar o modo como o grupo funcionava, o que gerou o mesmo efeito “fluxo e refluxo” – o grupo alternava movimentos de coesão e dispersão, como se estivesse pulsando. Tive a sensação de uma energia muito positiva nesse momento. O Ismael propôs, no final, que todos elaborassem Versões de Sentido, mas o grupo preferiu não o

fazer. Entendi que eles respondiam como se aquela reunião fosse de festa, e não de trabalho, e que tivesse a conotação de algo mais descontraído e mais privativo.

Falamos a respeito da dinâmica de funcionamento do grupo, e eu comentei algumas coisas que me chamaram a atenção, como o quanto o grupo, a princípio, pareceu-me mais focado nos assuntos das reuniões, para depois, gradualmente, passar a se colocar mais pessoalmente e a refletir a respeito de si próprios.

O Leandro comentou que, depois de algum tempo, a elaboração das Versões de Sentido deixou de ser uma “avaliação” [ata] e passou a ser uma espécie de diário. Concordei com ele, e comentei que a sinergia do grupo também me chamou a atenção. Eu me questionava se eles estavam atentos ou percebiam o quão positiva era aquela energia que era tão natural neles. O Leandro revelou que, na primeira reunião, estava muito preocupado com a minha presença e que o grupo lhe deu um feedback a respeito disso, o que foi muito facilitador para ele.

Reforcei a idéia de que o resultado do meu trabalho de doutorado tem uma direta relação com o que produziríamos em conjunto e que nada seria divulgado sem o consentimento deles. Disse-lhes que fiquei muito satisfeito com o fato de o grupo ter compreendido a proposta da minha pesquisa, pois ter um professor a acompanhar a elaboração de um projeto tão importante poderia ser tentador, no sentido de que o grupo poderia esperar algum tipo de tutoria especial. Como afirmei, anteriormente, o grupo jamais fez qualquer pedido dessa ordem, tendo permitido que eu participasse de suas reuniões na condição

de um expectador que não tinha interferência (ao menos, direta) no conteúdo do trabalho.

O Ulisses afirmou que só se deu conta dessa possibilidade depois que eu mesmo fiz esse comentário. Algumas pessoas pareciam mais centradas na conversa enquanto outras, especialmente ele, pareciam mais interessadas no conteúdo das Versões de Sentido. Perguntou-me a respeito de algumas das minhas Versões, mostrando-se curioso em relação à minha opinião, e o grupo, em geral, também se mostrou assim. O Leandro comentou que achou muito interessante tomar contato com todas as Versões na forma de tabela, umas ao lado das outras.

Reforcei o meu desejo de ter mais um momento com eles para que pudéssemos discutir aqueles elementos se não fosse importuná-los. Mais uma vez, todos se mostraram muito receptivos. Alguém sugeriu, em tom de brincadeira, que eu oferecesse a minha casa para fazer um churrasco e, aceitei o convite. Propus que, nesse dia, dedicássemos uma parte do tempo para esse fechamento, para depois aproveitarmos o restante do dia com o churrasco. Assim, todos teriam a oportunidade de ler todas as Versões e formar seus próprios Felt Senses a respeito do material.

Transcrevo, abaixo, um trecho que considero muito representativo em meio ao conteúdo que gravei, naquela noite, enquanto voltava para Campinas:

Sinto-me feliz, emocionado, privilegiado... "privilegiado" é um bom gancho... feliz, alegre... esse grupo permitiu-me partilhar com eles alguma coisa que eu tanto persigo. Se eu pudesse compartilhar com mais pessoas, mais grupos o que vivemos... a vontade que eu tenho é a de conseguir extrair desse grupo o extrato, uma espécie de célula tronco que pudesse servir de inspiração para

algo que fazem tão bem e tão naturalmente. Eu tive a oportunidade de acompanhar um grupo saudável, que funciona bem, que atualiza seu potencial. Eu teria milhões de coisas a dizer, mas quero agora deixá-las fazer parte dessa rede implícita...é isso... eu sinto uma felicidade muito grande.

---

**Reunião:** Encerramento  
**Data:** 15/03/07  
**Horário:** 23:00  
**Local:** Alambique São Jorge

A reunião de encerramento do projeto aconteceu, praticamente, um ano após o início do acompanhamento. Tínhamos pensado em marcar um churrasco na minha casa, em um domingo, para fazer esse fechamento, mas dois membros não poderiam estar presentes: Ismael e Leandro. Preferi adiar para uma ocasião mais favorável e pedi a ajuda da Ana Paula. Marcamos, então, a reunião para uma quinta-feira, após o período de aulas.

Em linhas gerais, a reunião foi ótima como sempre, extremamente prazerosa e descontraída. Naquela semana, o alambique tinha incluído uma nova opção no cardápio: costela no bafo. Assim, além do fechamento do projeto, tivemos que fazer a degustação da costela. Uma delícia... Seguindo uma característica muito típica desse grupo desde o começo, mesclamos trabalho e diversão.

Cheguei por volta das 22:45. A Ana Paula, a Nayara, o Leandro e o Ismael já estavam em uma mesa na varanda do Alambique que, apesar do adiantado da hora, ainda estava bastante cheio. No salão interno, havia música ao vivo. A chuva forte que caía naquela noite dificultou a vinda dos dois

motoqueiros do grupo: Ulisses e Otávio. Ainda assim, o Ulisses conseguiu chegar logo depois de mim, assim que a chuva cedeu.

Seguíamos conversando assuntos gerais quando, ao me servir da costela e de um pouco de farofa, decidi introduzir o assunto da noite. Eu já tinha dado algum tempo para que todos chegassem e, diante dos comentários de algumas pessoas, imaginei que o Otávio não viria em função da chuva. Tão logo toquei no assunto, a Ana Paula procurou concentrar a atenção de todos em mim: “gente, gente, olha lá, o João vai falar”, pois as conversas estavam um pouco dispersas. Eu estava um pouco entristecido pelo fato de, na última reunião, o grupo estar incompleto.

Segui, retomando a proposta daquela noite. Disse que gostaria de que aquele fosse um momento para que pudéssemos refletir sobre a experiência que tivemos e que estava curioso para saber as impressões deles a respeito de tudo aquilo. Mal terminei de fazer esse preâmbulo, o Otávio chegou, o que me fez muito feliz. Diante da minha pergunta, todos ficaram em silêncio por um breve tempo.

O primeiro a responder foi o Leandro: “que pena que acabou”, comentário que suscitou reações de concordância por parte dos demais. Ele seguiu comentando que a experiência lhe tinha sido positiva e quanto o fez crescer. Era mesmo uma pena que tivesse acabado. A Ana Paula também se manifesta na mesma direção, tanto no sentido do valor positivo da experiência quanto no lamento pelo final.

A Nayara é mais enfática ao dizer que sente que “parece que está faltando alguma coisa”, o que me fez lembrar vários comentários semelhantes

de colegas meus em relação à conclusão de suas dissertações ou teses. Eu mesmo me senti assim ao final do mestrado e imagino que vá sentir falta deles quando terminar o doutorado. De alguma maneira, já comecei a experienciar essa sensação no dia da décima primeira reunião.

Todos foram participativos e pareciam estar bastante à vontade. O grupo, novamente, refletiu sobre seu modo próprio de funcionar, resgatou momentos de sua história, relacionamento com antigos membros e o processo de admissão dos novos. Se eu tiver que escolher um ponto que consideraria o mais interessante, certamente, diz respeito ao momento em que falamos da Versão de Sentido. Perguntei-lhes a eles como tinha sido “fazer os papeizinhos” a cada reunião.

O Ulisses afirmou que aquelas tinham sido situações em que parava para pensar sobre si mesmo e sobre o que ele significava para o grupo, o que fez com que mudasse de percepção e de postura. Diz ele que, no começo, era estranho redigir as Versões de Sentido: “puxa, o que será que eu vou escrever?”, mas o hábito de redigi-las fez com que pudesse se conhecer mais e ouvir mais as outras pessoas.

A Nayara dá um depoimento semelhante, ao dizer que, a cada Versão de Sentido ia se transformando, o que, novamente, faz com que a maioria manifeste algum tipo de concordância. O grupo também refletiu sobre sua composição inusitada, formada de talentos tão diferentes. Eles puderam legitimar um sentimento que me pareceu um misto de orgulho e satisfação pelo fato de aquele grupo poder ter sido tão especial.

A Ana Paula me perguntou se o grupo deles não contrariava as teorias existentes sobre grupos. Respondi-lhe que diferentes teorias têm diferentes enfoques e que o grupo deles me fez reacender a minha afeição pela obra de Abraham Maslow, em face do prazer tão grande que demonstravam ter em produzir. O Ulisses me pergunta se eu acho que essa experiência vai ser levada adiante, ou não, pelos membros do grupo. Digo que tenho uma opinião, mas, antes de dar minha resposta, rebato a pergunta ao grupo: "o que vocês acham?".

Essa questão gera um debate muito interessante. Eles afirmam que têm levado as experiências do grupo para outras situações de suas vidas. A Ana Paula disse que aprendeu a respeitar mais as pessoas e ouvi-las melhor. Ela havia comentado que estava curiosa para saber se alguém teria escrito alguma coisa a respeito dela nos "papezinhos", pois fica sempre preocupada com a forma como ela pode ser vista pelos demais. O Leandro reforça algumas convicções como a de preferir ser mais diplomático a criar afrontas. O Ulisses confessa que nunca se dedicou, perfeitamente, ao curso, porém em alguns momentos, sentiu-se mais vivo (frisou algumas vezes essa palavra).

Digo, então, que acredito que a experiência vai ser levada por todos de alguma forma, pois, na minha opinião, não há uma maneira padronizada de aproveitar uma experiência como essa. Sinto que aquela tinha sido uma reunião especial de pessoas e que nós estávamos fazendo algo diferente ali, o que me fez "retornar" a Maslow. De alguma forma, eu sentia uma afinidade entre os elementos que ele descreve e aquelas que eu observava no grupo. Eu pude ser testemunha do prazer em produzir. O grupo não estava focado em nota ou no

mero cumprimento de uma exigência acadêmica. Eu via que eles estavam empenhados em fazer o trabalho acontecer de uma forma positiva.

Eles ficaram interessados em saber como seriam trabalhados os dados da pesquisa. Mostraram-se curiosos com a análise que eu faria do material produzido. Lembrei-os sobre os aspectos éticos e reforcei o compromisso de manter o sigilo quanto às suas identidades. A reação deles me indicou que, em vez de preocupação com o destino daquele material, havia uma curiosidade em relação às minhas conclusões. Eu lhes disse que os via como parceiros neste trabalho; assim, teriam a oportunidade de entrar em contato com as minhas conclusões em primeira mão para que pudessem ajustar o que fosse necessário.

Discutimos, novamente, o papel de cada um no grupo, a complementaridade desses papéis e o respeito que o grupo tinha pela individualidade de seus membros. *Respeito* foi uma palavra freqüente em toda a reunião, e as pessoas pareciam ter muita satisfação em utilizá-la. Tal fato parece ter contribuído para que o grupo aprendesse a se ouvir, bem como explorar as diferenças de uma maneira saudável, ao entender que, cada um, em suas características, tinha algo a acrescentar.

Havia um clima emocionante na reunião. Há que se levar em conta que o Alambique estava cheio no momento em que começamos a conversar, havia música ao vivo em outro ambiente e o burburinho das pessoas que conversavam e riam nas mesas próximas. Apesar disso, o grupo manteve-se focado ao longo de toda a discussão; as pessoas precisavam pedir a vez para poder opinar, dada a participação intensa de todos. Ficamos juntos até por



volta da 01:20 da manhã. Caso não tivéssemos nos tornado a única mesa restante e, se os garçons não tivessem começado a recolher as cadeiras das mesas vizinhas, talvez a reunião tivesse se estendido ainda mais.

No final, pedi-lhes que fizessem a última Versão de Sentido, mas avisei que, dessa vez, a minha pergunta seria um pouco diferente: “o que tinha significado ‘tudo aquilo’ que foi vivido no grupo?”. Todos eles redigiram Versões de Sentido mais longas que as anteriores. Seus gestos, olhares para o vazio e sorrisos passavam a impressão de que havia um desejo grande de encontrar as melhores palavras e montar as frases mais significativas.

O Leandro manifestou o desejo de ler sua Versão de Sentido. Depois foi a vez da leitura da Versão da Ana Paula, da Nayara, do Ulisses e da minha. O Ismael e o Otávio mostraram-se encabulados e preferiram apenas entregá-las. Eu lhes disse que essa era uma opção deles e que, certamente, nós respeitaríamos. O conteúdo das Versões lidas enaltecia a experiência, o crescimento e a gratidão de todos pela oportunidade.

*Eu nem te contei  
Eu tive fora uns dias  
numa onda diferente  
E provei tantas frutas  
que te deixariam tonta  
Eu nem te falei  
da vertigem que se sente  
Eu nem te falei*

## Fazendo as malas para voltar

Terminado o período de acompanhamento do grupo, eu estava repleto de vivências, idéias, emoções, informações, imagens e um sem número de etceteras que, de alguma forma, tornavam minha bagagem difícil de carregar. Estava no saguão do envolvimento existencial e precisava tomar o avião de volta ao distanciamento reflexivo. Mas não o conseguia.

Tinha um gancho claríssimo para o Felt Sense que me impedia de fazer o *check in*: sentia-me *entupido*. Lembro-me de ter despendido bastante tempo e energia digladiando-me com aquela sensação até dar-me conta que isso não seria necessário. Ao contrário, havia algo em mim a pedir espaço e atenção. Em vez de mais uma rodada de focalização, senti que seria mais interessante aproveitar para experimentar o método *Thinking at the Edge* – TAE, por ser desenhado especificamente para a produção de teoria. Considero pertinente descrevê-lo, pois foi um movimento importante na elaboração deste trabalho.

Assim, é possível demonstrar o método ao mesmo tempo em que ele é empregado, o que caracteriza o que já foi mencionado anteriormente: um exemplo de si mesmo (*IOFI – Instance of Itself*). As instruções do método TAE estão em formato caixa alta a fim de destacá-las do conteúdo elaborado a partir das mesmas.

## PASSOS 1 - 5: FALANDO A PARTIR DO FELT SENSE

### PASSO 1: PERMITIR QUE UM FELT SENSE SE FORME

Eu quero tocar a energia que flui em grupos especiais. Já senti essa energia antes e a senti, novamente, nesse grupo que acompanhei para fins da pesquisa. Que energia é essa? Por que ela me parece tão especial? Como fazer para compreendê-la e melhor aproveitá-la?

Um grupo, para mim, é um organismo único. É como *uma grande pessoa*. É como uma pessoa coletiva dotada de personalidade, sentimentos e experiencição.

A energia do grupo flui como eletricidade. Há bons condutores, pessoas que a fazem fluir melhor. Cada um sente essa energia de forma diferente. Um grupo de bons condutores tende a ser "elétrico", ao passo que um grupo de isolantes tende a ser apático.

Em contato com o meu Felt Sense a respeito do tema, chego a uma primeira formulação: "*Um grupo é um organismo plural, dotado de Felt Sense. Como é a sua Experiencição?*".

A palavra chave é "Felt Sense" e uma situação concreta que o exemplifica são as reuniões 09 e 10 do grupo, o que me leva a reformular a frase, que passa a ficar assim: "*Momentos de alta experiencição do grupo são criativos, cheios de energia, empolgantes*". Ainda ancorado nas reuniões 09 e 10, acrescento: "*Sinto que momentos de alta experiencição do grupo são especiais*". Emerge, então, uma frase que parece melhor simbolizar meu Felt

Sense nesse início de processo, aquele que deve servir como a bússola a me orientar na busca do limiar do pensamento:

**“Há algo especial nos momentos de alta experiencição de um grupo, algo como um caldeirão em ebulição, uma fusão, uma outra dimensão de funcionamento”.**

Essa frase representa bem o Felt Sense, porém ela ainda vai ser transformada no próximo passo, ao ganhar um refinamento maior.

**PASSO 2: ENCONTRAR O QUE É MAIS DO QUE LÓGICO NESSE FELT SENSE.**

Gendlin nos aconselha a encontrar um paradoxo no Felt Sense que temos a respeito do tema. Tal estratégia tem a função de gerar uma tensão capaz de impulsionar o processo. Eis meu paradoxo:

**“O que é mais especial para o grupo como um todo não é percebido pelo grupo como um todo”.**

Encontrar esse paradoxo me fez reformular a frase que eu havia redigido no primeiro passo, sempre em ressonância com o Felt Sense que tenho a respeito do tema:

**“Momentos de alta experiencição catalisam uma transformação no modo do grupo funcionar”.**

Essa formulação combina bem com o paradoxo encontrado no segundo passo: os momentos de alta experiencição catalisam uma transformação no modo de o grupo funcionar e por isso são tão especiais. Muitos grupos nunca chegam a viver tal experiência, porém, mesmo nos grupos a que vivem, como foi o caso desse pesquisado, a percepção desses momentos varia, sensivelmente, de pessoa para pessoa.

Suponho que o grau de percepção que cada membro do grupo possui a respeito da experiencição intersubjetivamente partilhada no grupo, ou seja, da experiencição *do* grupo, esteja diretamente relacionada ao grau de abertura à experiencição que cada pessoa do grupo possui. Quão maior for o nível de experiencição próprio de uma pessoa, maior deve ser sua capacidade de perceber a experiencição do grupo.

Quando cheguei a essas formulações, senti um claro Felt Shift. A fornalha acendeu dentro de mim.

**PASSO 3: PERCEBA QUE O QUE VOCÊ QUER DIZER NÃO É O MESMO QUE A DEFINIÇÃO PADRÃO DAS PALAVRAS.**

Como o que se busca é uma perspectiva nova a respeito do tema, inevitavelmente, as palavras empregadas terão uma conotação que não é exatamente aquela do léxico oficial. A palavra sublinhada na frase que funciona como ponto de partida para o TAE é o principal gancho do Felt Sense. Nesse

caso, trata-se da palavra "catalisam". De acordo com o dicionário, catalisador significa algo *estimulante, dinamizador, incentivador*.

Esse sentido está correto em termos do que busquei expressar, porém incompleto. Há mais nisso. Nesse terceiro movimento, Gendlin nos orienta a retirar a palavra chave da frase inicial e, sempre alicerçados no Felt Sense, procurar outras duas palavras que possam preencher a lacuna.

**"Momentos de alta experiencição \_\_\_\_\_ uma transformação no modo de o grupo funcionar".**

As palavras que escolhi são: *abençoam* e *excitam*. Buscar essas palavras implica, necessariamente, um processo de focalização. É impossível avançar em TAE sem uma familiaridade com a focalização, dado o fato de que essas palavras surgem como ganchos do Felt Sense. A segunda palavra (*abençoam*) surgiu muito claramente para mim. A terceira, por outro lado, resulta em um refinamento de uma palavra anterior – *fecundam* – que foi sentida como "próxima, mas ainda não exatamente aquela". Uma cuidadosa verificação da ressonância do gancho (quarto passo da focalização) permitiu que "*excitam*" substituísse "*fecundam*", o que gera:

**"Momentos de alta experiencição abençoam uma transformação no modo do grupo funcionar".**

De acordo com o dicionário, "*abençoar*" significa: 1) benzer, bendizer; 2) fazer feliz, tornar próspero, proteger; 3) constituir benção ou proteção para; 4) fazer o sinal da cruz, benzer-se.

**"Momentos de alta experiencição excitam uma transformação no modo de o grupo funcionar".**

De acordo com o dicionário, "*excitar*" significa: 1) ativar ação de; 2) estimular, instigar, incitar; 3) animar, estimular; 4) dar origem a, despertar, ativar, mover, causar; 5) irritar, provocar, enraivecer, encolerizar; 6) promover, provocar, suscitar; 7) promover o desenvolvimento de; 8) produzir erotismo em; 9) mover, exortar, incitar, concitar; 10) produzir erotismo, lascívia, excitar-se; 11) estimular-se, animar-se; 12) irritar-se, encolerizar-se, enraivecer-se, enfurecer-se; 13) exaltar-se, inflamar-se.

**PASSO 4: ESCREVA UMA FRASE NOVA PARA REPRESENTAR O QUE VOCÊ GOSTARIA QUE CADA UMA DAS TRÊS PALAVRAS EXPRESSISSE.**

A seguir, passo a reformular as frases a partir da articulação entre o significado "oficial" das palavras e o pessoal que busco representar.

**"Momentos de alta experiencição catalisam uma transformação no modo de o grupo funcionar".**



Esses momentos parecem mesclar as potencialidades de todos, derretem limites, combinam elementos. Eles permitem que o grupo ative o seu potencial global. O que falta em um, há no outro. A forma como um membro do grupo normalmente funciona passa a funcionar de maneira diferente na presença do outro.

**“Momentos de alta experiencição abençoam uma transformação no modo de o grupo funcionar”.**

Há algo de sagrado nesse fenômeno. Esses momentos protegem o grupo em sua transformação, ativam sua saúde e liberam sua energia. Eles fazem o grupo transcender sua condição, ao levá-lo a uma superação, uma elevação. A alegria é como um verniz que dá acabamento e proteção à transformação recém-acontecida.

**“Momentos de alta experiencição excitam uma transformação no modo de o grupo funcionar”.**

A palavra chave “fecundam” serviu como uma alavanca para “excitam”. Nesse processo de concepção, a excitação parece ser fundamental. Ela gera energia para a transformação. Há um caldeirão emocional em ebulição, partilhado de maneiras diferentes, porém presente. O prazer pela companhia e pela realização da tarefa é claramente perceptível.

**PASSO 5: PROCURE EXPANDIR O QUE VOCÊ QUERIA DIZER COM CADA PALAVRA, REDIGINDO FRASES NOVAS E POUCO USUAIS.**

O quinto passo do processo TAE consiste em jogar com as palavras de forma a encontrar um eixo entre os elementos expressos até o momento. Cada palavra desdobrada funciona como um núcleo gerador de sentidos. Gendlin recomenda articular esses pontos, jogar com as palavras e frases de maneira livre até que surja algo de que gostemos e manter um espaço aberto, representado por ... para indicar a conexão com o Felt Sense.

Em uma só frase, o que surgiu até o momento é:

“Momentos de alta experiencição catalisam uma transformação no modo de o grupo funcionar, ... bem como a protegem e fecundam”.

Em resumo, o sentido principal que busquei expressar em cada um dos núcleos representados pelas palavras-chave foi:

- *Catalisam*: derretem limites e combinam elementos
- *Abençoam*: protegem e promovem a saúde
- *Excitam*: concebem e dão prazer

Ao transpor essas idéias para uma redação mais livre, chego à seguinte formulação:

**Momentos de alta experiencição do grupo são fundamentais pela sua capacidade de derreter ingredientes individuais e combiná-los em uma nova substância, tal qual um caldeirão em ebulição. Esses momentos também oferecem as condições que protegem essas**

**reações, de maneira continente e saudável. Neles, o grupo sente prazer em estar junto e ser capaz de criar.**

## **PASSOS 6 - 8: ENCONTRANDO PADRÕES A PARTIR DE EXEMPLOS**

### **PASSO 6: COLECIONAR EXEMPLOS**

O principal objetivo do nível intermediário do TAE consiste em articular a formulação teórica que está sendo desenvolvida e a experiência concreta que a sustenta. Para Gendlin (1997), a experiência que temos acerca do tema que está sendo trabalhado funciona, implicitamente, em nosso pensamento. Por essa razão, é impossível utilizar esse método quando pensamos sobre um tema desconhecido para nós. A releitura de nossa experiência, a partir dos novos elementos que estão surgindo, pode proporcionar detalhes importantes para aprimorar as formulações que buscamos.

Assim, Gendlin (2004) nos orienta a encontrar três exemplos de acontecimentos reais relacionados ao tema em questão. Por essa razão, utilizo pseudônimos para preservar a identidade de pessoas e instituições citadas. A única exceção refere-se ao próprio grupo pesquisado, dado o fato de que os cuidados éticos já foram devidamente tomados para fins da pesquisa como um todo. Esse é o eixo fundamental da pesquisa e, por essa razão, vou identificá-lo como *Exemplo 0*, pois representa a base de tudo.

- *Exemplo 0*: as reuniões 09 e 10 do grupo pesquisado.

- *Exemplo 1:* a conversa com o Edvaldo na volta do trabalho.
- *Exemplo 2:* o debate em uma das aulas da professora Ludmila na época da graduação.
- *Exemplo 3:* as aulas do professor Amarildo.

Mais uma vez, o processo básico para a “eleição” desses exemplos é a focalização, o que significa que não se trata de escolher exemplos através de um processo meramente racional. Os elementos derivam do Felt Sense que tenho a respeito do tema sobre o qual me dedico a refletir. O próprio Felt Sense vai se transformando à medida que o pensamento avança, porém continua sendo sempre o referencial fundamental.

Durante esse processo, um fato muito interessante ocorreu. Eu *senti* que esses três exemplos eram os mais representativos. Enquanto me dedicava a verificar a ressonância desses ganchos, ao mesmo tempo em que tinha a sensação de que sim, eram mesmo os melhores, surgiram vários outros exemplos secundários que reforçavam os principais, como se tivessem o objetivo de torná-los ainda mais claros e certos. Todos os secundários conectavam-se aos principais como se houvesse uma espécie de magnetismo entre eles. Assim, a lista completa ficaria assim:

- *Exemplo 0:* as reuniões 09 e 10 do grupo pesquisado, assim como o encerramento do Curso X ou a última reunião do Módulo Y.

- *Exemplo 1:* conversando com o Edvaldo na volta do trabalho, assim como os bons papos com o André em nossas viagens ao camping, durante nossa adolescência.
- *Exemplo 2:* o debate em uma das aulas da professora Ludmila na época da graduação, assim como um momento crítico em reunião de colegiado na faculdade ou um momento especialmente emocionante em um grupo de encontro do qual participei.
- *Exemplo 3:* as aulas do professor Amarildo, assim como todo o processo de composição musical com o Paulo.

Esse é um momento curioso. Eu sei que há muita coisa implicitamente significativa nesses exemplos e sei que eles são os melhores exemplos de tudo que pretendo estudar. Só não sei ainda quais são os detalhes, nem os porquês. Vamos, então, tentar desdobrá-los.

#### EXEMPLO 1: Conversando com o Edvaldo na volta do trabalho.

Era tarde da noite e estávamos voltando da faculdade, falando sobre como a sociedade está constituída em termos de valores, cultura, comportamento, etc. Eu tinha uma sensação de cumplicidade e entusiasmo. Apesar do horário e do fato de estarmos cansados depois de muito trabalho, não queríamos parar de conversar. Para não correr o risco de um assalto caso seguissemos conversando dentro do carro, parado em frente à minha casa, tivemos que dar algumas voltas extras no quarteirão. Senti a mesma afinidade

que sempre senti em meus bate-papos com o André, um grande amigo de infância.

*Detalhes específicos:* esses são exemplos de um aspecto afetivo da interação, quando a afinidade e a excitação por romper barreiras e descobrir coisas novas potencializa o prazer da companhia. Em ambos os exemplos, os assuntos eram polêmicos e concordávamos a respeito dos elementos mais importantes, o que nos colocaria irmanados em uma forma de pensar diferente de muitas outras pessoas.

EXEMPLO 2: o debate em uma das aulas da professora Ludmila, na época da graduação.

Nessa situação, bem como nos outros exemplos, havia um debate acirrado acerca de algum assunto que mobilizava muito o grupo como um todo e que provocava divergências. Lembro-me de argumentos variados e de um estado de tensão que só desapareceu quando alguém (em cada uma das situações mencionadas) foi capaz de falar de uma maneira muito pessoal ao evocar valores fundamentais. Senti que, nesses momentos, houve uma liderança inspiradora, pois o efeito sobre o grupo era notável.

*Detalhes específicos:* nesses exemplos, os valores aparecem como referenciais inspiradores para as pessoas. Quando o líder fala a partir deles, de uma maneira verdadeiramente pessoal, parece sensibilizar os outros membros.

EXEMPLO 3: as aulas do professor Amarildo.

Era um pequeno grupo dedicado a uma tarefa específica: tínhamos uma teoria complexa para estudar. Havia um certo clima de disputa saudável entre mim e o Leandro, como se estivéssemos jogando tênis de mesa. O desafio me impulsionava à ação. Como dois garotos que disputam uma corrida de bicicletas, eu sentia o desejo de vencer, ao mesmo tempo em que sentia admiração pelas boas manobras do meu oponente. Assim como sempre aconteceu com o Paulo, meu ex-parceiro em um grupo musical, quanto mais e melhor ele me desafiava, mais eu o admirava e me sentia grato. Lembrei-me de uma entrevista de John Lennon na qual ele conta que sua parceria com Paul McCartney funcionava assim. Ou talvez fosse o Paul falando isso sobre o John... não importa.

*Detalhes específicos:* nesses casos, o outro funciona como um contraponto importante para o desenvolvimento. A disputa saudável permite que um apoie o outro, bem como impede que cada um se acomode.

EXEMPLO 0: as reuniões 09 e 10 do grupo pesquisado.

Em cada uma dessas reuniões do grupo, uma parte do tempo foi dedicada, espontaneamente, à memória de sua própria história com um especial destaque às conquistas que foram tendo a cada etapa. Em minha experiência pessoal, presenciei o mesmo movimento no encerramento do Curso X e na última reunião do Módulo Y, situações muito significativas para mim. Havia um forte sentimento de conquista e celebração.

*Detalhes específicos:* talvez esses sejam os melhores exemplos do aspecto que descrevo através da palavra chave "abençoam". A celebração pela

conquista é explícita no sorriso e no olhar das pessoas, que parecem agradecidas e se regozijam com ela.

**PASSO 7: PERMITIR QUE OS EXEMPLOS CONTRIBUAM PARA UMA ESTRUTURA DETALHADA**

A partir dos exemplos trabalhados no passo anterior, emergem padrões que contribuem para um maior aprofundamento do tema.

*Sobre o EXEMPLO 1:* para mim, um dos elementos mais significativos nesse exemplo é a cumplicidade decorrente do fato de partilhar pontos de vista e descobertas. O prazer da companhia é valioso e altera a sensação de tempo. Momentos como esse me parecem densos, pois condensam significados e emoções. São sentidos como mais especiais que outros e, por isso, não queremos que acabem.

*Padrão 1:* momentos de grande cumplicidade em uma relação amplificam o potencial de criação de significado, e por isso são prazerosos.

*Sobre o EXEMPLO 2:* o fator fundamental nesses exemplos é a importância que uma liderança significativa possui. Quando alguém é capaz de levar o grupo a entrar em contato com valores inspiradores, tende a provocar uma reação sensível no grupo. Assim, alteram-se argumentos e posicionamentos, bem como parece haver um movimento de maior coesão de pessoas e seus potenciais.



*Padrão 2:* uma liderança significativa advém da capacidade de colocar o grupo em contato com valores inspiradores.

*Sobre o EXEMPLO 3:* o uso positivo da competitividade surge como elemento principal nesses exemplos. Assim como na proposta dos jogos olímpicos, o desafio que se coloca aos integrantes do grupo é o da superação. A disputa saudável cria um tônus importante para tal. As crianças jogam e crescem com isso. Os parceiros de um grupo também podem oferecer apoio mútuo e desafio.

*Padrão 3:* desafio e competição, quando vividos de maneira saudável, podem contribuir para o desenvolvimento dos membros de uma equipe.

*Sobre o EXEMPLO 0:* o ponto fundamental está relacionado à celebração. Em todos os exemplos dessa categoria, o tempo dedicado à memória dos acontecimentos, ao reconhecimento do esforço empregado e à celebração das conquistas alcançadas foi sentido como especial, mesmo ao fazer parte do tempo dedicado à execução da tarefa. Nesses momentos, as baterias eram recarregadas.

*Padrão 0:* momentos para celebração das conquistas – mesmo das parciais – são importantes para revigorar o grupo e manter um sentido de identidade.

### **PASSO 8: CRUZANDO OS EXEMPLOS**

Os exemplos levantados nos passos anteriores são aspectos, facetas de um mesmo todo, sobre o qual se busca elaborar uma formulação conceitual precisa ao longo do processo de TAE. Nesse passo, a tarefa consiste em cruzar os elementos que surgiram para permitir um desdobramento ainda maior de significados.

É importante destacar que o que se busca, neste momento, não é encontrar o que há em comum entre os elementos, mas o que pode ser visto em um, a partir do outro. Achei interessante voltar aos ganchos (ou palavras-chave) para seguir adiante nesse passo. Isso me ajudou a encontrar novos ganchos a partir do cruzamento dos exemplos.

Do primeiro exemplo (E1): relações cúmplices.

Do segundo exemplo (E2): liderança significativa.

Do terceiro exemplo (E3): competitividade e jogo.

Do exemplo original (E0): celebração.

Nesse momento, parei e senti um forte Felt Shift: "uau, esse negócio é mesmo incrível!". Fiquei emocionado ao começar a imaginar as possíveis combinações e, ao mesmo tempo, ansioso em querer fazer tudo de uma vez. Sentia-me como uma criança à frente da mesa de doces de uma festa de aniversário. Tive, novamente, a clara sensação de que os significados começavam a se desdobrar, exponencialmente, dentro de mim, muito antes de uma articulação racional e consciente. Um Felt Sense apareceu. Comecei a

rascunhar ganchos para as combinações, pois fiquei com medo de perder aquela riqueza toda. O "x" significa "em função de" e tem uma mútua direção. Assim, por exemplo, na primeira relação temos "do exemplo 1 em função do exemplo 2 e vive-versa emerge a noção de algo a ser partilhado e que valha a pena". Eis os cruzamentos:

- I. E1 x E2: algo a ser partilhado e que valha a pena.
- II. E1 x E3: conhecer você, ajuda-me a me conhecer. Disputar com você, ajuda-me a superar-me.
- III. E1 x E0: gratidão, proteção, fraternidade.
- IV. E2 x E3: respeito, ética, atitude, postura.
- V. E2 x E0: confiança e fraternidade.
- VI. E3 x E0: diversão.

Todos esses elementos são ganchos de um grande Felt Sense a respeito do tema. No passo seguinte, há o convite para elaborar o que tenha surgido, até então, de maneira livre. Tudo o que será redigido no passo seguinte é, com efeito, um desdobramento do Felt Sense e dos ganchos obtidos acima.

### **PASSO 9: ESCREVER LIVREMENTE**

Eis um pouco da essência que me inspira a realizar minha tese; busco compreender como é a experiencição partilhada em um grupo. Já vivi momentos significativamente especiais em diferentes grupos dos quais participei e vários deles existiam em função da realização de algum trabalho. O

que torna esses momentos especiais? O que, além das tarefas, é compartilhado entre as pessoas? O que acontece nesses grupos (ou, ao menos, nesses momentos desses grupos) que os torna tão sensivelmente diferentes dos demais?

Sinto que o conceito de experienciação pode ser muito interessante para ajudar a explorar essas questões. Esse conceito foi elaborado por Gendlin (1961), com o intuito de refinar a conceituação que Rogers tinha a respeito da personalidade e do funcionamento psicológico humano, e representa um avanço qualitativo da maior expressão em termos de formulação teórica. Ainda que a interação seja um aspecto crucial da Filosofia do Implícito (Gendlin, 1997), Gendlin privilegia a compreensão do processo individual, ao aprofundar-se no modo como uma pessoa experiencia. Ele esclarece o que se passa no processo experiencial de uma pessoa e enfatiza sempre que ninguém está desconectado do resto do mundo ou das outras pessoas. Os outros, as coisas e o que tudo isso significa para alguém funciona, implicitamente, em seu processo experiencial, o que me leva a questionar o que se passa no espaço *entre* as pessoas.

Nas relações humanas, o eco de uma pessoa ressoa no campo experiencial da outra e vice-versa. A forma como cada uma vive essa ressonância depende da sua própria maneira de experienciar, mais conectada ou mais alienada de acordo com o seu nível de experienciação. Aí está um ponto intrigante. Quando essas pessoas, dotadas de níveis e maneiras particulares de experienciar, necessitam conviver, durante um período de tempo para a realização de uma tarefa, ou seja, constituir uma equipe de

trabalho, qual será a configuração intersubjetiva que essa equipe ganhará? Imagino que uma equipe que tenha um nível experiencial mais elevado tenda a cumprir sua tarefa de maneira mais saudável e significativa. Não creio que o resultado seja necessariamente melhor que o de outras equipes, pois há outros elementos importantes em jogo, como competências técnicas individuais, recursos disponíveis ou variáveis ambientais como a concorrência, por exemplo. Ainda assim, sinto que o processo em si tende a ser mais positivo.

Para que esses momentos de maior experiencição coletiva ocorram, parece-me necessário que algumas condições estejam presentes. Sinto que a tarefa tem que ter sentido para o grupo. É difícil dedicar-se visceralmente a alguma coisa que não valha a pena. Como cada membro do grupo sente a tarefa? O grupo faz uma reflexão a respeito, ou apenas executa mecanicamente os trabalhos necessários para a realização da tarefa?

A interação entre os membros parece-me algo fundamental. A presença de uma pessoa pode ativar características talvez latentes na outra, sejam elas positivas ou negativas. O grupo está cômico disso? Os membros são capazes de ampliarem seu auto-conhecimento a partir da ressonância que os outros provocam? Os membros são capazes de tirar proveito das diferenças que possuem? Conseguem canalizar, intencionalmente, as energias derivadas de possíveis disputas e competições?

Como o grupo zela pelo bom fluir de sua energia? É razoável pensar que, ao menos, uma parcela dessa energia seja derivada da dinâmica provocada pelas diferenças existentes entre as pessoas. É preciso haver uma certa tensão, como em um motor a combustão. Como o grupo cuida desse motor? Há um

clima positivo de respeito, fraternidade e ética entre os membros? Há confiança?

O grupo é capaz de celebrar as conquistas que atinge? De que maneira ele mantém sua motivação para seguir adiante? Qual é o sentimento preponderante em relação à tarefa?

Essa é a conclusão da fase intermediária do TAE e serve de base para a fase final, organizada através dos passos 10 a 14. De acordo com Gendlin (2004), "um propósito do TAE foi atingido agora – o de articular um saber implícito e torná-lo comunicável. Se você desejar, pode seguir adiante na construção de uma teoria lógica e formal" (p. 17).

## PASSOS 10 - 14: CONSTRUINDO TEORIA

### **PASSO 10: ESCOLHER TERMOS E LIGÁ-LOS**

Na segunda fase do TAE, Gendlin (2004) nos orienta a escolher três palavras ou frases para que sejam termos provisórios (A, B e C), de modo a formar um triângulo capaz de conter o ponto crucial do raciocínio que está sendo elaborado. Os termos que escolhi foram:

- **A: *organismo plural* ;**
- **B: *do todo para as partes* ;**
- **C: *princípio vital* .**

Ao detalhar cada um dos termos, encontro os seguintes elementos:

- **A: *organismo plural*** – um grupo possui uma identidade; o que se aplica a um indivíduo vale também para um grupo; o grupo possui uma capacidade curativa / transformadora; o grupo existe em um nível *transcendental*.
- **B: *do todo para as partes*** – foco no acorde; há beleza e alegria no todo; do que o todo necessita? As partes podem responder ao todo de maneiras flexíveis, criativas.
- **C: *o princípio vital*** – tendência formativa; tendência atualizante – tendência atualizante *do grupo*; capacidade de rearranjar as necessidades do grupo / articular as necessidades do grupo com as necessidades individuais.

A seguir, passamos a articular os termos (A, B e C), um em função do outro. Gendlin (2004) sugere montarmos equações "A = B" e "A = C" e substituímos o sinal de igualdade pela palavra "É". Os devidos ajustes devem ser feitos, mantendo-se a referência do Felt Sense.

Assim, a primeira equação gera:

(A) ***organismo plural*** É (B) ***do todo para as partes***, ou seja:

(A = B) um organismo plural só pode ser compreendido quando o foco é dirigido ao todo, e não, ao conjunto de indivíduos.

A segunda equação produz:

(A) *organismo plural* É (C) *o princípio vital*, ou seja:

(A = C) um organismo plural é uma expressão do princípio vital da natureza.

Achei relevante inserir o passo a passo do método TAE, pois, além de ter sido muito útil para mim, é, em si mesmo, um excelente exemplo da teoria experiencial. Todo o esforço para a elaboração de um sentido (acerca do fenômeno grupal, nesse caso) está alicerçado em dois extremos opostos: de um lado, a experiência pré-conceitual, visceral; do outro, a lógica formal. Cada um dos termos e suas combinações foram verificados em função do Felt Sense que eu tinha da vivência como um todo.

### **PASSO 11: BUSCAR AS RELAÇÕES INERENTES ENTRE OS TERMOS**

O décimo primeiro passo visa a explorar a complexidade do que foi definido no passo anterior. Além da equação (= É), seguimos adiante admitindo a idéia de que há algo *inerentemente* articulado nos termos escolhidos. Essa assunção é plenamente coerente com a teoria subjacente à Filosofia do Implícito, pois segue a idéia de que nosso corpo sabe o caminho; o que está em jogo é a capacidade de simbolizá-lo.

Nesse estilo "a la Gendlin" de fazer fenomenologia, volto à coisa mesma da vivência e pergunto: o que é inerente nessas relações?



(A) **organismo plural** É INERENTEMENTE (B) **do todo para as partes**

Uma outra maneira de abordar essa mesma relação é questionar qual é a *essência* de (A) de tal forma que ela *tenha que ser* (B) ou *tenha que estar em relação com* (B)? Descrevi a essência que cada um desses termos tem para mim no passo anterior. Sigo “abrindo” o raciocínio:

(A é inerentemente B) um grupo possui uma identidade própria, é uma entidade que só pode existir num nível transcendental ao conjunto de indivíduos. Por ser uma entidade com identidade própria, possui suas próprias demandas e necessidades.

Façamos o mesmo com a segunda relação:

(A) **organismo plural** É INERENTEMENTE (C) **o princípio vital**

(A é inerentemente C) a transcendência que caracteriza a entidade do organismo plural é uma expressão do princípio vital da natureza, a tendência formativa. Há uma tendência atualizante grupal.

Outra estratégia para exploração dos elementos potenciais é a reversão das sentenças. De acordo com Gendlin (2004):

“Uma teoria TAE é tanto lógica quanto experiencial. O sinal de igualdade não elimina a diferente complexidade de cada termo. Essa é a razão pela qual a equalização pode ser excitante e informativa. Do lado lógico, os dois termos são intercambiáveis, mas em seu lado experiencial a equação inerente é uma compreensão. Ela não é, na verdade, uma

equação de unidades idênticas como  $1 = 1''$  (p.19).

Assim, a reversão pode levar a:

(B é inerentemente A) o todo possui suas demandas e necessidades próprias, e a maneira como elas são atendidas reverbera na forma como a identidade plural se organiza.

A segunda reversão gera:

(C é inerentemente A) a tendência atualizante grupal contém o referencial necessário para que um organismo plural possa surgir e desenvolver seu potencial transformador.

### **PASSO 12: ESCOLHER TERMOS PERMANENTES E INTERLIGÁ-LOS**

Esse é considerado o núcleo da teoria nascente. Os termos escolhidos até então tinham caráter provisório, por servirem de rascunho para a elaboração do raciocínio. Esse é o momento de escolher os termos definitivos e encontrar um novo ponto crucial (um padrão) ilógico. Esse tipo de paradoxo tem a função de ativar o potencial simbólico implícito em todo o processo.

O primeiro gancho que emergiu de meu Felt Sense para o padrão ilógico foi: "o menor se torna maior". Ao verificar sua ressonância, senti que estava próximo, mas ainda não exato. Voltei ao Felt Sense e surgiu: "Há uma tendência de não seguir a tendência", o que, pareceu, de fato, combinar com o núcleo do que está surgindo.

Os termos que escolho são, de alguma forma, semelhantes aos anteriores, porém reformulados:

- **A: o organismo plural é uma entidade ;**
- **B: a demanda do todo reverbera na sua identidade ;**
- **C: há uma tendência atualizante grupal.**

O paradoxo pode ser um elemento a mais (que precisa ser apresentado):

- **D: há uma tendência de não seguir a tendência** – a tendência atualizante pode sucumbir, pois não é uma garantia; eis a distorção do princípio vital.

A seguir, o jogo conceitual consiste na articulação desses termos com a finalidade de expandir o núcleo teórico em desenvolvimento. Gendlin nos encoraja a explorar o máximo possível as combinações potenciais, que podem derivar novos termos (E, F, G, etc). Como este é um processo trabalhoso, prefiro indicar apenas uma versão resumida do mesmo, a título ilustrativo.

(A em função de B): o organismo plural é uma entidade cujas demandas reverberam em sua identidade, ou seja, a maneira como elas são atendidas influencia, diretamente, a maneira como a identidade se compõe;

(A em função de C): o organismo grupal é uma entidade regida por uma modalidade específica da tendência formativa que pode ser chamada de tendência atualizante grupal;

(A em função de D): o organismo grupal é uma entidade potencial; há uma tendência de essa modalidade transcendente de convívio não aparecer nas situações coletivas do dia a dia;

(B em função de C): a forma como a identidade grupal se constitui é potencialmente saudável, desde que respeitadas as demandas do todo;

(C em função de B, por reversão): há um potencial de organização das necessidades individuais e grupais, articulando-as de maneiras flexíveis e criativas;

(B em função de D): a demanda do todo reverbera na sua identidade. Essa pode não existir ou existir de modo subdesenvolvido devido à dificuldade da equipe (ou conjunto de pessoas) em alimentá-la;

(D em função de B, por reversão): é muito comum priorizar as necessidades das partes em lugar das do todo.

Dessas articulações surge um novo termo:

- **E: Não há proporções fixas, pré-determinadas** – a articulação das demandas individuais e coletivas é dinâmica e variável; a saúde (congruência) tem relação com o ponto ideal dessa relação.

Continuando:

(D em função de C em função de E): não é raro observarmos uma distorção da tendência atualizante grupal. Pode-se imaginar que esse fato tenha relação com o conflito entre as necessidades individuais e as do grupo, ou da maneira de as partes funcionarem em relação ao todo.

Seria possível explorar ainda mais as inúmeras combinações possíveis entre esses termos e os demais que poderiam derivar do processo, porém entendo que desviaria o eixo do trabalho como um todo. Creio que, nesse ponto, o método TAE já é suficiente àquilo a que foi "chamado". O núcleo do raciocínio já está suficientemente explícito para as considerações finais.

Apesar de as malas já estarem prontas para a última etapa, convém uma breve menção aos dois passos finais do TAE. O passo 13 consiste em aplicar a teoria recém-nascida em outros campos diferentes daqueles sobre o qual foi construída, o que pode trazer novos e interessantes elementos para reflexão.

Sem entrar em detalhes acerca dessas possibilidades, mas também sem furtar-me à questão, como seria pensar questões ecológicas a partir desses termos? Como seria a reflexão a respeito da diplomacia ou da mediação de conflitos? Como seria pensar a psicoterapia de grupos ou a facilitação de grupos de encontro?

O passo 14 (Expandir e aplicar a teoria em seu campo) consiste, justamente, em um aprofundamento da reflexão no próprio campo de interesse. No corpo desta tese, entendo que ele constitui o capítulo seguinte. Caso o método fosse aplicado fora do contexto de uma tese de doutorado, esse décimo quarto passo deveria contemplar, ao menos, os elementos centrais que aparecerão no próximo capítulo.

## O grupo a partir da equipe: o plural em foco

Sinto que chegar a este ponto do trabalho é como, em meio a uma viagem longa, chegar ao lugar pelo qual eu mais esperava. Aqui começamos a entrar no coração do grupo. Estar “aqui” significa ter tentado inúmeros caminhos, ter vislumbrado “este lugar” a partir de trilhas inacessíveis, ter perdido, completamente, o rumo, tê-lo reencontrado, ter experienciado milhares de sensações diferentes. Significa que cada passo dado, a partir deste momento, faz parte de uma malha implícita presente nestas observações e, acima de tudo, em mim.

Lembro-me de uma conversa muito interessante que surgiu no final de uma das reuniões na casa da Ana Paula, sobre a qual fiz uma breve menção anteriormente. O Leandro falava a respeito de uma palestra a que assisti na qual se fazia uma diferenciação entre organizações mecânicas e organizações orgânicas. Uma *organização mecânica*, segundo ele, é aquela que lida com as pessoas e os processos como se fossem peças em uma máquina. As relações são, primordialmente, de uma natureza sujeito-objeto, pautadas por tarefas e normas. No caso de uma *compreensão orgânica da organização*, valoriza-se o sentido das coisas, assim como as relações interpessoais. A metáfora que ele usou continua clara em minha mente, como se tivéssemos acabado de falar sobre isso: “Uma visão mecânica entende uma organização como se ela fosse uma cadeira – se uma perna se quebra, basta trocá-la. Por outro lado, a visão

orgânica vê a organização como se fosse uma pessoa – não podemos trocar peças assim”.

Fiquei impressionado tanto com a clareza quanto com a empolgação de Leandro ao falar sobre esses conceitos. Ele pareceu não ter a exata noção da amplitude de discussão epistemológica implícita no que acabara de dizer. Os conceitos em si não são novos em Psicologia, mas o que quero destacar é o *apropriar-se* desse modo de pensar. Também fiquei com a impressão de que o Leandro ainda não havia tomado consciência do impacto que aquele modo de pensar poderia (ou deveria) ter no modo de ele trabalhar. Melhor dizendo, no modo de eles trabalharem, pois os outros acompanhavam a conversa e concordavam com aquele ponto de vista. Naquele momento, era como se estivessem apenas comentando um assunto que achavam ser muito interessante.

Creio que o grupo tenha tido mesmo uma concepção orgânica acerca do seu trabalho. Os dois líderes do grupo – Ana Paula e Leandro – deixaram muito claro que seus posicionamentos são *orgânicos*. Os demais, ainda que menos enfaticamente, também apoiaram essa abordagem. Assim, o grupo pulsa como um organismo coletivo. Cada membro tem sua contribuição específica catalisada na interação com os outros, ao mesmo tempo em que esse organismo, como um todo, parece possuir uma personalidade própria. Tentarei descrever algumas características dessa personalidade coletiva do grupo que comecei a acompanhar há mais de um ano.

O movimento geral desse grupo me lembra os comentários de Rogers no vídeo de demonstração com a Glória, bem como a descrição do processo de



grupo em “grupos de encontro”: do externo para o interno, do impessoal para o pessoal, da descrição para a significação, etc. A própria elaboração das “observações complementares”, feitas por mim, variou muito do começo ao fim. Eu mesmo fui ficando mais “solto” para me colocar em termos de registro das minhas impressões.

Não tenho dúvida quanto ao fato de que o João que redige este texto hoje é sensivelmente diferente do João que aparece nas Versões de Sentido presentes na tabela da pesquisa. Por questões éticas, todos os nomes foram trocados, menos o meu. Aquele João sou eu. Ou era...

Esta é uma tese a respeito do emergir de um grupo a partir de uma equipe de trabalho. Acompanhei, ao longo de um ano, uma equipe que tinha uma tarefa a realizar. Essas pessoas foram reunidas em função desse objetivo. Ao longo do processo, entretanto, observei que emergiu daquela situação um grupo de pessoas cujos laços afetivos pareciam transcender a dimensão da tarefa. Eis aí um jogo delicado e dinâmico de figura e fundo. Estar reunidos significava realizar uma tarefa, cumprir prazos, responder às demandas e regras específicas do projeto. Implicava ler o manual, levantar informações, fazer leituras, redigir o texto e preparar a apresentação.

Por sua vez, estar juntos passou a implicar também fazer uma coisa simples: escrever em um pedaço de papel o que a reunião significou para eles. E de simples, tal fato não tem nada. Sinto que o emprego da Versão de Sentido jamais representou um mero registro dos acontecimentos do grupo. Ao contrário, esse pedido simples, porém sistemático, pareceu-me colocar os

membros do grupo em contato consigo mesmos de uma maneira sutil e poderosa.

### ***Uma personalidade coletiva***

Esse grupo fluiu de uma forma muito especial. Vou tentar destacar algumas de suas características mais marcantes. A palavra chave é “pulsante”.

Na reunião de encerramento da pesquisa, todos os membros do grupo foram unânimes em destacar a importância que atribuem ao *respeito* pelas características de cada membro. Com efeito, notei que era predominante uma atitude de valorização mútua. Não me lembro de ter presenciado nenhuma situação de crítica pessoal ou de atrito entre eles, mesmo quando a preocupação com a falta de participação de dois membros (Ismael e Ulisses) começou a aparecer nas Versões de Sentido de Ana Paula (VS-3 e VS-4). Notei também que as ausências eram registradas nas Versões de outros membros, ainda que de uma forma sutil (Nayara VS-3, VS-5, VS-11; Otávio VS-6, VS-7, VS-10; Ismael VS-6 e João VS-4). O confronto, porém, nunca existiu.

Podemos afirmar que esse grupo valorizava uma atitude consoante com aquelas consideradas facilitadoras e que pertencem ao âmago da Abordagem Centrada na Pessoa (Rogers 1957, Rogers & Kinget, 1977), com um destaque especial para a aceitação positiva incondicional. Presenciei vários momentos de discordâncias, porém sempre dirigidas às idéias, e não, às pessoas. Mais uma vez, a forma como Ismael e Ulisses foram “advertidos” pode ser um claro exemplo desse modo de relacionamento.

As reuniões eram marcadas por um clima descontraído. Certamente o *bom humor* é outra marca registrada do grupo. Essa característica tornava-se explícita à medida que o processo avançava. É interessante observar que quanto mais o tempo passava, mais o grupo se soltava. Wood (1995) afirma que essa tende a ser uma característica marcante da abordagem que Rogers desenvolveu, ou ainda, nas palavras dele próprio, de um jeito de ser (Rogers, 1980/1983). Em outras palavras, significa afirmar que aquelas pessoas agiam a partir de um modo que lhes era natural, e não, a partir de uma técnica ou teoria.

À exceção da segunda reunião (que aconteceu à noite, em um restaurante), a dinâmica do grupo era mais linear, focada na tarefa, quase silenciosa no início. Imagino que essa maneira de funcionar tenha relação com dois fatores: primeiro, o próprio fato de que o projeto estava ainda em sua fase inicial, o que exigia do grupo uma atenção maior em termos do que deveria ser feito. Naquele momento, a idéia ainda era imprecisa, bem como eram as exigências para sua efetivação. O segundo fator, a meu ver, relaciona-se ao pouco tempo disponível para cada reunião. Como o grupo havia optado por aproveitar o horário dos intervalos de aulas, as reuniões não chegavam a durar trinta minutos. Sinto que tal contingência forçou o grupo a tentar aproveitar cada minuto ao máximo.

Rogers (1970/1994) e Wood (*in* Rogers, Wood, O'Hara e Fonseca, 1983) destacam o cuidado necessário para que um processo de grupo possa acontecer. O cenário para as primeiras reuniões não era facilitador, principalmente, em função do tempo escasso, além do espaço. Eles poderiam

ter se acomodado à situação, mas sentiram-se incomodados e tomaram uma decisão importante: buscar um contexto mais favorável. A meu ver, essa iniciativa foi decisiva para a transformação da equipe em grupo significativo.

Assim, com o passar do tempo, as reuniões passaram a acontecer na casa da Ana Paula, o que ofereceu ao grupo mais tempo, bem como um ambiente diferente da faculdade. Nessas reuniões, ficava marcante a oscilação entre a diversão e o trabalho. Talvez o gancho "*pulsante*" venha justamente dessa alternância. O humor não funcionava como algum tipo de mecanismo de defesa ou forma de esquiva da tarefa, pois o grupo manteve-se muito produtivo ao longo do trabalho todo.

Como observador, eu estava atento à função desse elemento. Sabia que eles poderiam utilizar o humor como uma forma de sabotar a tarefa e defender-se da ansiedade que uma relação intersubjetiva pode causar. Seria o que Bion (1961/1975) chamaria de um processo de fuga típico da protomentalidade do grupo. Tal fenômeno ficou claro em uma das poucas reuniões do G3 de que participei. Nesse caso, lembro-me do humor utilizado de maneira a concorrer com a atenção na tarefa e a prejudicar a realização da mesma. Uma das participantes demonstrou, claramente, sua irritação com esse comportamento naquele dia.

Ao contrário, no caso do G2, o humor parecia fazer o papel de um posto de abastecimento, em que os membros carregavam suas baterias para outra investida na tarefa. Especialmente, nas últimas reuniões, essa pulsação me impressionou por ser tão freqüente e tão intensa ao longo de cada encontro. O grupo mudava, vertiginosamente, de uma sisuda seriedade para sonoras

gargalhadas, associações esdrúxulas das mais variadas idéias para, então, voltar novamente ao trabalho em um movimento de montanha-russa.

Repare, leitor, que a metáfora não evoca a imagem de um barco em uma tempestade, por exemplo, mas um carro de montanha-russa. Quero destacar um movimento forte, intenso, porém não desgovernado. Entendo que a forma como Ana Paula e Leandro dividiram a liderança ofereceu um importante eixo de sustentação para o grupo. Trata-se de um modo de exercê-la que manteve a firmeza, objetividade e democracia. E acima de tudo, foi respeitado de fato.

Essa condição talvez se deva pelo fato de que tais características parecem afinadas com as valorizadas por Salas, Sims e Burke (2005). Os três mecanismos de coordenação indicados por esses autores (partilha de modelos mentais, confiança mútua e comunicação) estiveram bastante presentes na forma da Ana Paula e do Leandro agirem.

Por modelos mentais, entendo tudo o que tornavam inteligível o sentido do trabalho, fossem eles mais ligados à tarefa em si ou ao relacionamento interpessoal. Percebi o aspecto da mútua confiança em diferentes sentidos: tanto em relação aos líderes entre si (pois funcionavam, realmente, como parceiros), quanto nas relações deles com os demais membros.

A capacidade de comunicação de ambos também era evidente; eram capazes de tornar claras e partilháveis idéias e percepções. Entretanto, o dado curioso se refere ao foco da comunicação. A Ana Paula comunicava, ou seja,

tornava comunitários os elementos da tarefa, enquanto o Leandro o fazia em relação ao sentido de grupo.

Uma outra marca deles foi, sem dúvida, o entusiasmo. Cada conquista, cada tarefa executada era, de alguma maneira, celebrada. Pode-se afirmar que um traço dessa personalidade coletiva que procuro descrever é uma *boa auto-estima*. Esse grupo se gosta. Demonstrava sentir prazer em estar junto e em trabalhar. Fiquei com a impressão de que havia um crescente sentimento de satisfação na mesma proporção em que o grupo acreditava que seria capaz de alcançar um bom resultado. Ao obter sucesso em cada tarefa, o grupo se reabastecia de energia para continuar o trabalho.

A observação desses elementos tão vivos no processo desse grupo me remeteu às clássicas considerações de Maslow (1943, 1951, 2001 e 2003) a respeito da motivação humana e da relação das pessoas com o trabalho. A energia deles parecia estar ativada, prioritariamente, pelos dois níveis superiores da hierarquia de necessidades, ou seja, estima e auto-realização.

Tal fato também encontra respaldo em uma atitude de auto-aceitação e de mútua aceitação, que é extremamente valorizada pelos praticantes de focalização. O treinamento em focalização contempla um cuidadoso lidar com os elementos da vivência e, conseqüentemente, com as relações. Gendlin (1978) considera a atitude de acolhimento tão importante que a coloca como o passo final do método de focalização. Cornell (2005) também enaltece a aceitação ao indicar que ela é característica do que poderia ser um jeito de ser do *focuser*.

Uma visão “panorâmica” das Versões de Sentido permite notar algumas coisas interessantes. Ao observá-las como um todo, parecem evoluir de um texto centrado nos acontecimentos objetivos, ou seja, à semelhança de uma ata de reunião, para textos mais pessoais, coloridos de sentimentos e subjetividade. Essa evolução varia em intensidade de acordo com cada membro da equipe, quer seja em termos do nível de experienciação que cada um parece possuir quanto em função de seus papéis no grupo.

O trecho da viagem que realizei com eles teve treze estações (onze reuniões para elaboração do trabalho, a apresentação no auditório e a reunião de encerramento). Percebo um aquecimento gradual da equipe em termos da experienciação partilhada. Em linhas gerais, vejo três grandes momentos, através dos quais, a equipe foi se transformando em grupo. A tentativa de explicitá-lo, a seguir, torna essa transição muito menos elegante do que o foi de fato. Ao contrário, pode-se dizer que houve um aquecimento gradual, como em um *degradée* gracioso.

Há alguma semelhança desse processo com o descrito por Rogers (1970/1994), especialmente, quanto a uma transição de algo mais impessoal, como o “andar à volta” (*milling around*) para uma partilha de significados, como o estágio de encontro básico. Porém não foi possível observar elementos como: a expressão de sentimentos negativos ou o estalar das fachadas, quando as pessoas passam a mostrar-se como são, de fato, e não a partir de papéis sociais.

Entretanto, essa comparação necessita de uma enorme ressalva. Um grupo de encontro tem características essenciais muito diferentes das do grupo

pesquisado, a começar pela proposta de cada um. No caso deste trabalho, o grupo tinha uma tarefa específica a cumprir, ao passo que a "tarefa" de um grupo de encontro consiste, justamente, em ser um grupo, o que implica desdobramentos diferentes. Além disso, há condições igualmente diversas em relação ao tempo e intensidade de convívio, organização dos recursos, etc.

Em uma primeira fase, que se estende até a quinta reunião, aproximadamente, a tônica reside, prioritariamente, na distribuição de tarefas e organização do trabalho. A segunda reunião, por sua vez, merece destaque. Trata-se de uma reunião muito mais calorosa, talvez em função do ambiente. Como ocorreu em um restaurante temático, tal condição parece ter contribuído para que houvesse uma maior aproximação pessoal e descontração. Na volta ao ambiente da faculdade, nas reuniões seguintes, predominou, novamente, um clima cordial e amistoso, porém muito mais centrado na execução do trabalho em si. Fiquei com a impressão de que essa segunda reunião foi importante para começar a aquecer o grupo. Na fase final do trabalho, o clima vivido nas reuniões de trabalho era semelhante ao do restaurante.

De acordo com o modelo de Barceló (2003), a equipe funcionou no espaço da racionalidade e ocupou-se das questões temáticas (conteúdos e exigências do trabalho) e funcionais (como executá-las). Todos contribuíram para tanto, porém merece destaque a liderança executiva de Ana Paula.

Na fase intermediária, mais evidenciada no período entre a sexta e a oitava reuniões, vejo o início da transição da equipe para o grupo. A dinâmica de um processo coletivo, segundo a compreensão de Barceló (2003), funciona como um ciclo que pode ser facilitado (ou truncado) e, como já descrito



anteriormente, é constituído de quatro centros de força: experiência, percepção, comunicação e interação. Eis o ponto interessante. Cada um pôde contribuir – de maneiras e intensidades diferentes – para manter o ciclo ativo.

Alguns problemas de funcionamento da equipe, especialmente em relação à falta de participação de dois membros, foram tratados. O primeiro semestre acabou. Nessa fase, acontece uma reunião descontraída no período das férias e mais duas na retomada das atividades, no início do segundo semestre. Essas três reuniões aconteceram em ambientes diferentes. A sexta reunião aconteceu na casa da Ana Paula (que passaria a ser o cenário da terceira fase nas manhãs de domingo). Uma rápida sétima reunião ocorreu no período de intervalo de aulas, na própria sala de aula, e uma visita técnica ao Alambique São Jorge configurou a oitava reunião. O Alambique ganhou também uma conotação afetiva importante para o grupo, pois comemoramos o sucesso da apresentação lá e também foi naquele lugar que aconteceu a reunião de encerramento, em março do ano seguinte.

A Ana Paula foi muito importante em manter o ciclo em movimento quanto à funcionalidade do grupo, ao capitanear os esforços e recursos dos demais nesse sentido. Porém o Leandro foi quem começou a “deslocar” o eixo desse ciclo para o espaço da sensibilidade. É ele quem responde à experiência emocional do grupo e a transforma em percepção coletiva. Suas comunicações dirigem a atenção de todos a essa dimensão.

Ele, em conjunto com as tiradas bem humoradas da Nayara fazem o grupo começar a transitar em um nível de afetividade e a ocupar-se, cada vez mais, das áreas lúdica e relacional-afetiva. Mais uma vez, sinto que o potencial

de Ulisses ficou desperdiçado, pois poderia ter sido o principal parceiro do Leandro na transição da equipe para o grupo.

Assim, a partir da nona reunião, o grupo mergulha em sua última fase, combinando os elementos organizativos e afetivos. A satisfação tão presente, em todas as reuniões da última fase, pode ser justificada pela sensação de funcionarem em amplo potencial: a equipe de trabalho que se transformou em um grupo significativo pôde manter seu processo experiencial fluindo tanto quanto aos aspectos relacionados à tarefa como nos pertinentes ao relacionamento intersubjetivo.

A rigor, a terceira fase deveria ser composta do período entre a nona reunião e a apresentação, pelo fato de representar o encerramento formal do projeto. Entretanto, inclui também mais duas reuniões nessa fase de maior experienciação coletiva: a reunião de comemoração acontecida três dias após a apresentação (quando não houve registro de Versões de Sentido) e a reunião de encerramento, que ocorreu quatro meses após a apresentação, ou seja, um ano após a primeira.

Quero destacar, ao longo do processo como um todo, três reuniões especialmente importantes a meu ver: a segunda, a nona e a décima. As reuniões nove e dez são icônicas; nelas o caldeirão experiencial, realmente, atingiu o ponto de fusão.

Sinto haver uma semelhança muito importante entre elas por terem sido reuniões nas quais o processo experiencial do grupo foi mais alimentado. Esse é o eixo central de todo este trabalho: procurar compreender a experienciação coletivamente partilhada. A segunda reunião destoa das outras da primeira fase

e aproxima-se das reuniões nove e dez pelo clima emocional mais caloroso e pessoal. Imagino que o ambiente descontraído do restaurante, naquela fase inicial do processo, tenha facilitado esse aquecimento, porém não seria adequado supor que somente esse fato fosse capaz de garanti-lo. Havia uma predisposição do grupo para isso. Da mesma maneira, o fortalecimento das relações intersubjetivas demandou mais tempo e convívio. Em outras palavras, significa afirmar que o grupo foi capaz de estar aberto a um momento especial de partilha, porém necessitou amadurecer mais para poder fazer desse tipo de relação uma constante em suas reuniões.

Na nona e décima reuniões, essa nova forma de estar em grupo aparece com maior intensidade. Uma parte considerável do tempo é dedicada à atenção ao próprio grupo – sua história, objetivos, modo de funcionar, dificuldades e sucessos – e não apenas à tarefa, o que parece fazer muito sentido a todos. Com efeito, esses momentos atribuem um sentido mais amplo aos esforços investidos até então.

Nesse aspecto, todos, a seu modo, participam e colaboram. Todavia, quero destacar a contribuição dos dois líderes do grupo. Ambos estiveram unidos em função de uma tarefa a cumprir, e dessa equipe originalmente constituída, surgiu um grupo afetivamente conectado. Sem que houvesse um planejamento consciente, cada um dos dois líderes zelou por um desses dois aspectos fundamentais: a Ana Paula liderou a equipe, e o Leandro liderou o grupo.

Obviamente, tratam-se das mesmas seis pessoas. A diferença está no que aconteceu com elas. A equipe esteve reunida ao longo de treze encontros,

centrada na tarefa a ser realizada. O grupo foi surgindo gradualmente. Anunciou sua concepção na segunda reunião, passou por uma gestação ao longo do primeiro semestre e nasceu na nona reunião.

A Ana Paula foi capaz de conduzir a equipe de maneira bastante adequada. Sua liderança era natural e respeitada pelos demais. Apesar de agir sempre com muita democracia, não hesitava em tomar decisões quando estas fossem necessárias. Manteve-se sempre focada em resultados e os fazia acontecer. Imagino que, sem a Ana Paula, a equipe não teria tido uma performance tão positiva, pois ela soube extrair os melhores recursos de cada um.

A meu ver, o Leandro foi, por sua vez, o principal facilitador do grupo que emergiu da equipe. Além de reconhecer nele a pessoa com o nível mais elevado de experienciação de todos, percebo que fez um uso importantíssimo dessa habilidade em favor do grupo. Foi ele quem respondeu, na maior parte das vezes, ao Felt Sense que se formava no espaço intersubjetivo. Muitas falas do Leandro evocavam o sentido do "nós", do coletivo, do sonho e da conquista. Imagino que, sem o Leandro, eles teriam sido uma equipe eficaz e amistosa, porém não tão calorosa.

Na reunião de encerramento, a Ana Paula comentou que ficava preocupada com a forma como era vista pelos seus colegas em função de sua evidente liderança. Disse ela que sentia receio de ser mal vista pelos colegas, mas isso não aconteceu. Não apareceu nas Versões de Sentido, assim como também não o percebi. Ao contrário, o respeito aos líderes mostrou-se sempre muito natural.

Nessa mesma reunião, eles questionaram-me se o grupo deles não contrariava as teorias a respeito de liderança, afinal, havia dois líderes no grupo – Ana e Leandro. Em tom de brincadeira, respondi que eles funcionavam em regime parlamentarista. Naquela ocasião, ainda não havia refletido sobre as particularidades da liderança de cada um. Havia um consenso, entretanto, de que ambos eram reconhecidos como líderes e que tal fato, ao invés de acarretar problemas para o grupo, era sentido como positivo e natural.

Um outro elemento que gostaria de destacar pode ser observado tanto nas Versões de Sentido quanto nas verbalizações de todos, na ocasião da reunião de encerramento. Refiro-me ao fato de que todos enaltecem o aprendizado pessoal que a experiência como um todo lhes proporcionou.

Considero esse aspecto especialmente interessante visto que a proposta do Projeto Mosaico é a de proporcionar uma visão sistêmica dos temas da Administração, bem como contribuir para que os alunos aprendam a trabalhar em equipe. Nesse caso, o que significa aprender trabalhar em equipe? Se for, meramente, aprender a distribuir tarefas ou cooperar com a execução das mesmas, então esse grupo parece ter transcendido, sobremaneira, essa expectativa.

Ao mesmo tempo, se aprender a trabalhar em equipe não carregar uma conotação tão operacional e restrita assim, talvez seja, justamente, uma das responsabilidades de um trabalho como este tornar mais compreensível e clara a dimensão que o espaço intersubjetivo pode alcançar.

### ***As individualidades em função do coletivo***

Cada membro do grupo existiu à sua maneira, e à sua maneira contribuiu com o grupo. Imagino ter tido o privilégio de testemunhar um conjunto que se torna rico em termos da complementaridade de seus componentes. Cada um existiu à sua maneira, e esses estilos pareciam encaixar-se uns nos outros especialmente bem.

Considero que o grupo possui três camadas diferentes quanto à influência e ao direcionamento. No centro, estão os líderes Ana Paula e Leandro. A camada intermediária é composta pela Nayara e pelo Ulisses. Na camada externa, estão o Otávio e o Ismael.

Seria incorreto afirmar que a divisão de tarefas seja tão demarcada assim. Na verdade, todos os membros do grupo participam da tomada de decisões, assim como executam tarefas operacionais. O clima de participação e diálogo faz com que não existam fronteiras muito rígidas entre as funções. É possível reconhecer a existência dessas três camadas em função do quanto cada um tenha priorizado cada tipo de participação possível. Mesmo assim, os líderes também executavam tarefas operacionais e os demais participavam das tomadas de decisão do grupo, ainda que tal atitude não fosse predominante neles.

O esquema abaixo procura representar essa organização:



Na décima reunião, surgiu uma reflexão sobre o funcionamento do grupo. Eles ficaram curiosos em saber como eu os via. Achei aquela uma oportunidade muito boa para confirmar se minha leitura deles estava correta. Com o objetivo de explicitar os papéis de cada um, comparei-os a uma empresa e procurei identificar quais seriam os seus cargos. Essa análise é mencionada na Versão de Sentido que o Leandro redigiu naquele dia: "Hoje foi interessante a abordagem sobre a análise dos papéis que cada um representa para o grupo e o que estes mesmos agregam ao grupo". Nessa ocasião, eles confirmaram os papéis que descrevo a seguir. Gostaria de aproveitar para detalhar um pouco mais minha percepção.

#### O NÚCLEO: ANA PAULA E LEANDRO

O núcleo do grupo é composto pelos líderes Ana Paula e Leandro, que assumiram a responsabilidade pelo direcionamento do grupo, pela forma de fazer as tarefas acontecerem e pelos aspectos mais estratégicos do trabalho, além de acompanharem a performance dos demais. Ambos dão estrutura e tónus ao funcionamento do grupo, ao agirem como os eixos que congregam as energias de todos.

Se esse grupo fosse uma empresa, Ana Paula seria a principal executiva, a diretora administrativa. O Leandro, por sua vez, seria o diretor de Recursos Humanos. Como mencionado anteriormente, a liderança partilhada deles tem um aspecto bastante complementar.

Ela se ocupa das questões administrativas e financeiras do projeto. Mantém sua atenção nos indicadores estatísticos, custos, projeções de investimentos, recursos materiais necessários, bem como na produtividade dos membros da equipe. Ele tem um interesse muito grande na forma como o grupo e as pessoas trabalham. Faz questão de oferecer feedback e valorizar a participação de cada um. Dá suporte ao trabalho de Ana e age como um parceiro muito próximo e cooperativo. Em vários momentos, faz o contraponto necessário para que as idéias e decisões dela possam ganhar maior clareza e definição.

#### ANA PAULA

As Versões de Sentido de Ana Paula privilegiam o foco na tarefa e a organização do grupo ao longo das oito primeiras reuniões. Mostra-se sempre atenta à maneira como o grupo está funcionando, bem como o quanto progride em função da tarefa. Em geral, suas avaliações são positivas tanto em relação ao primeiro aspecto quanto ao segundo. Alguns excertos de suas Versões de Sentido o podem demonstrar: "a reunião foi produtiva", "a reunião foi bem legal", "a reunião rendeu", "o grupo está bem homogêneo nesse momento", "o grupo está coeso e todos conhecem bem o assunto e o objetivo final do trabalho".

A tendência em avaliar, positivamente, a equipe não a faz deixar de reconhecer riscos potenciais derivados da falta de participação de dois membros do grupo. É a única a pontuar, explicitamente, esse fato (em suas VS-



3 e VS-4). Como já foi mencionado anteriormente, aparecem referências apenas indiretas dessa ausência nas Versões dos demais membros.

Na sua VS-9, ela demonstra, pela primeira vez e de maneira sutil, uma referência ao sentido que o trabalho tem para si mesma, quando afirma que o esforço está valendo a pena: “isso é compensador, pois todo o tempo gasto foi bem aproveitado”. Da mesma forma, na VS-11, expressa sua felicidade ao perceber que o grupo se apropriou da idéia do projeto.

Diante dessas observações, uma outra palavra me ocorre como gancho do que imagino que tenha sido esse processo para ela: responsabilidade. Vários outros membros do grupo parecem ter vivido esse processo de maneira mais leve do que Ana Paula. Sua VS do dia da apresentação o explicita: “a apresentação é um alívio! Parece que saiu um peso das costas”. De fato, suas duas últimas Versões de Sentido – redigidas após a conclusão do trabalho – são sensivelmente diferentes das anteriores. Nessas duas, a Ana se coloca de maneira muito mais pessoal, ao permitir-se falar a partir de seus sentimentos. No dia da reunião de encerramento, fez questão de partilhá-los com o grupo.

#### LEANDRO

Entendo que ele tenha sido um dos principais responsáveis pelo processo de transformação da equipe em grupo. Em momentos decisivos, fez uso da palavra para responder a um Felt Sense coletivamente partilhado. O fato de as reuniões nove e dez terem sido tão especiais, deve-se muito à sua participação.

As Versões de Sentido do Leandro são interessantes. Até a oitava reunião, parece manter a atenção dividida entre o que deveria ser feito e o

sentido de fazer, com tendência ao primeiro desses dois pólos. Por um lado, sua atenção está focada na performance da tarefa tanto quanto no funcionamento do grupo, como nas VS-1 a VS-8. Algumas frases o demonstram: “o projeto está fluindo (..) as discussões foram muito proveitosas”, “foi interessante (...) também por atingirmos o objetivo alvo”, “o trabalho está acontecendo em bom ritmo”, “tivemos a oportunidade de avaliar de forma mais prática os possíveis custos”.

Por outro lado, começa a surgir uma percepção do sentido do trabalho e do grupo, ainda que de maneira mais sutil, como “a sensação de uma maior proximidade dos integrantes do grupo”, “todos querem ver o trabalho desenvolvido da melhor maneira possível” ou “fiquei um pouco assustado”.

Suas Versões de Sentido, a partir da nona reunião, focam, essencialmente, o sentido do grupo e o sentimento que parece captar dos demais. A partir desse momento, o Leandro assume o papel de principal facilitador do processo experiencial do grupo. Até então, sua participação parecia determinada pelo papel de coadjuvante de Ana Paula, quando procura apoiá-la na condução da equipe. Suas Versões de Sentido passam a priorizar esses elementos: “interessante neste dia lembrar como a idéia para este trabalho iniciou”, “tornou-se evidente o quanto cada integrante tem de valor e o que cada um acrescenta”, “foi interessante a abordagem sobre a análise dos papéis que cada um representa para o grupo e o que estes mesmos agregam ao grupo”, “a percepção de como as pessoas se envolveram com o trabalho e como todos estão contentes pela finalização”, “hoje foi o grande dia, digo isto por todos do grupo poderem demonstrar o quanto estavam envolvidos”, “a

experiência de trabalhar com um grupo com características tão diferentes e mais que isso, lembrar as superações de obstáculos dos mais diversos foi, sem demagogia, incrível!”.

Outro aspecto importante a destacar é o cuidado que o Leandro demonstrou em zelar pelo clima emocional do grupo, aquecendo-o com sua alegria contagiante. Na VS-11, ele escreve: “congratulação ao grupo é algo que quero deixar registrado, pois cada um deu o melhor de si e isto foi percebido e comentado”. Na VS do dia da apresentação aparece um conteúdo semelhante: “Estou muito feliz com todos os integrantes do grupo e cumprimentarei cada um por isso”. E o fez de fato.

#### O NÍVEL INTERMEDIÁRIO: ULISSES E NAYARA

O nível intermediário é composto pelo Ulisses e pela Nayara, cuja principal característica é situar-se entre os elementos estratégicos e as ações operacionais. Por um lado, eles participam das tomadas de decisões mais significativas do grupo, através da assessoria aos líderes. Por outro, ocupam-se das tarefas operacionais junto ao Otávio e ao Ismael. Sinto que, nessa camada, há dois elementos essenciais: a criatividade e a capacidade de destravar processos.

A Nayara seria a gerente de marketing. Sua criatividade e bom humor fazem dela o elemento catalisador do grupo, cujo trunfo é o inusitado, o divertido, o irônico. É ela quem cria nomes, marcas, símbolos. Testemunhei vários momentos em que o processo do grupo começava a ficar mais tenso em função de alguma dificuldade qualquer, quando se tornava comum a Nayara

aparecer com alguma piada totalmente inesperada de forma a permitir que o grupo se descontraísse, e o processo deslanchasse.

A criatividade do Ulisses é de outra natureza. Ele é responsável por efetivar os projetos concebidos; o que a Nayara inventa, ele torna concreto. Por essa razão, comparei-o a um gerente de sistemas ou de processos. Cuida da estrutura do trabalho, prepara os slides para a apresentação e resolve problemas tecnológicos. Assim, ao passo que a Nayara é catalisadora do fluir emocional do grupo, o Ulisses faz o mesmo quando remove as barreiras técnicas para a execução do trabalho.

#### ULISSES

Ao longo de todo o processo, o Ulisses pareceu estar bastante conectado à sua vivência acerca do trabalho, porém não o compartilhou com ninguém. Eis aí, justamente, o ponto que julgo mais curioso no Ulisses. Sinto nele um grande potencial que poderia ter sido mais aproveitado em função do grupo. Ele faz uma reflexão muito honesta em sua última Versão de Sentido: "significou olhar para mim e perguntar 'verdades' como: o que eu estou fazendo? Dei o máximo de mim?". Fiquei impressionado quando o ouvi ler essas indagações diante de todos na reunião de encerramento, pois faltara a quatro reuniões consecutivas num período de abril a julho.

Sinto que seu potencial não foi tão aproveitado em função do grupo pelo fato de que, apesar de atento ao sentido do grupo e do trabalho desde o começo, só compartilhou suas impressões na reunião de encerramento. Com efeito,

a tabela de Versões de Sentido permite percebê-lo a registrar impressões dessa natureza muito antes de o Leandro começar a priorizá-las.

Alguns trechos de suas Versões de Sentido podem tornar mais clara essa sensibilidade que poderia ter sido muito útil ao grupo: “esta noite algo diferente, uma atividade mais do que interdisciplinar traz um sentido mais amplo de sala de aula, amizade... é um misto de amizade e profissionalismo”, “nossa equipe é descontraída, porém trabalha, resumo assim: todos fazem tudo, cada um faz algo”, “me senti em relação aos outros bem integrado e unido, acolhido pelo grupo”, “me sinto realizado, um pedaço, uma parte da caminhada completa comigo e com o grupo”, “este sentimento de segurança e confiança vem, com certeza, da coletividade e ao mesmo tempo da individualidade de cada um”.

O Ulisses foi uma das pessoas que mais demonstrou curiosidade em ler a tabela de Versões de Sentido que entreguei na reunião de comemoração, três dias depois da apresentação. Todos ficaram, algum tempo, em silêncio, a ler a tabela naquela noite, mas logo voltaram a conversar, trocar impressões acerca dela. Ele não. Estava absorvido pelo material, o que me pareceu ser-lhe muito característico: uma tendência de estar em contato com a própria experiência, porém, de maneira mais introspectiva.

Imagino que, se partilhasse mais suas percepções acerca do grupo, ocuparia um papel semelhante ao de Leandro. Sinto que o Ulisses pertence à camada intermediária do grupo por tal fato não ter acontecido. Nesse sentido, ele ocupa a mesma camada que a Nayara, porém, curiosamente, de maneira inversa. Ele percebeu melhor o grupo, porém ofereceu menos em termos

experienciais. Ela, por sua vez, contribuiu mais com o grupo, apesar de não ter sido tão sensivelmente capaz de captá-lo quanto o Ulisses.

#### NAYARA

Algumas vezes flagrei, por trás do conjunto deboche-Marlboro-ressaca-boné, um olhar de garota delicada e, até mesmo, frágil. O humor e a ironia parecem exercer um importante papel na sua maneira de se relacionar, pois, ao mesmo tempo em que a põem em contato com os outros, servem também como uma espécie de escudo protetor.

Tais elementos podem ser percebidos em algumas Versões de Sentido, como a VS-5: "Na reunião de hoje eu não compareci (perdi a hora), ou seja, não sei o que foi tratado, ou melhor, sei mais ou menos. Mas tudo indica que foi produtiva", a VS-8 "A reunião foi produtiva por termos conhecido a cozinha, tivemos uma noção do espaço... etc... Além do mais, tomamos algumas cervejas e pinguinhas" e a onomatopéia que abre a Versão de Sentido do dia apresentação: "EEEEEEEEEEEEEEEE". Além disso, referir-se a mim como "Sr. João", na VS-11, também tem um tom de brincadeira, pois nenhum deles – muito menos ela – tinha o costume de me chamar assim.

A Nayara pareceu-me ter sido a pessoa, dentre todos, cuja forma de participar tenha sido mais oscilante, como uma espécie de coringa. Em alguns momentos, ela se dedica mais à execução operacional das tarefas; em outros, à criação ou, em outros, ainda, oferece suporte à liderança. Mostra-se, também, bastante atenta à maneira como a equipe se organizava frente ao trabalho.

Esses elementos podem ser observados na VS-1 “houve uma boa interação do grupo relacionado às pesquisas realizadas com o público”; na VS-4, “foi importante na distribuição das tarefas relacionadas às facilidades de cada um”; na VS-9, “o bom é que durante as discussões das partes todos ficam apesar de tudo (torna o grupo mais coeso)”; na VS-10, “o bom que todos apareceram, assim pudemos ‘linicar’ as falas umas às outras, trocando idéias, opinando”.

Interessante é notar que as duas últimas Versões de Sentido são focadas, por sua vez, nos aspectos emocionais e na relação. Na VS-A, afirma que está “muito feliz com o desempenho do grupo”. A VS-E, que foi partilhada com todos, é centrada no sentido que o trabalho teve para si mesma.

#### A CAMADA EXTERNA: OTÁVIO E ISMAEL

O último nível corresponde à camada mais externa de participação, porém não menos importante. Otávio e Ismael contribuíram com o grupo ao realizar uma parte mais operacional do trabalho, além da sua revisão minuciosa. Por isso, ambos seriam os analistas de qualidade.

O Otávio é um dos revisores do trabalho, além de realizar tarefas operacionais como levantamento de informações específicas, por exemplo. Mostra-se interessado no clima emocional do grupo, o que pode ser percebido em algumas de suas Versões de Sentido. Contribuiu também com aspectos estéticos do trabalho; para ele, além de bem feito, o projeto deveria ser belo. Enquanto o Ulisses cuidava dos slides para a apresentação, o Otávio dava sugestões sobre como o palco poderia ser decorado para cativar a platéia.

Por fim, o Ismael assumiu o papel de principal revisor do grupo. Seria o responsável pela certificação ISO 9000. Seu modo calado e sua capacidade analítica o permitem rastrear falhas no que os outros desenvolveram. Com uma certa distância dos demais, sua contribuição é conferir, verificar. Paradoxalmente, Ismael tem um jeito solitário de estar em grupo.

### OTÁVIO

Suas Versões de Sentido indicam uma maneira de participar que privilegia os aspectos operacionais do trabalho, porém dotada de um caráter afetivo. Em vários momentos, o Otávio mostra-se grato e satisfeito com a execução das tarefas. Como exemplos, posso citar: "A reunião foi produtiva, acho que foi fundamental para o andamento do trabalho, tirou as dúvidas", "Hoje foi importante a reunião, pois nos direcionou o que devemos fazer, dividimos as tarefas, foi prático, temos prazo para entregar", "A reunião foi legal, pois foi fundamental, porque precisávamos continuar e acelerar para fazer a parte de logística, pois a entrega está chegando é o dia 31/05 e o professor da área de logística pediu para ter a parte dele no trabalho".

A partir da décima reunião, porém, seus relatos passam a apontar também o sentido do trabalho e assim se mantêm até o final: "Opa, que falta vai fazer. Estou feliz, porque aprendi muito comigo mesmo e com cada um dos integrantes do grupo, isso levarei para a vida toda", "Vou sentir muita falta de todos, de nossas palhaçadas, brincadeiras, das bolachinhas e suco natural na Casa da Ana Paula", "Gostei muito do modo que aconteceu o trabalho, gostaria muito se no ano que vem tivesse novamente, pena que acabou!".



Na reunião de encerramento, o Otávio redigiu uma Versão de Sentido muito carregada de significados pessoais, porém preferiu não compartilhá-la com os demais. Notei também que a minha presença foi, de alguma maneira, marcante para ele. Sou citado em notas de agradecimento, na VS-11, VS-A e VS-E, além de uma nota na VS-2 na qual ele afirma que o fato de eu ter estado presente “agregou ainda mais para o trabalho”.

#### ISMAEL

Ao analisar suas Versões de Sentido, dois elementos chamaram-me a atenção. O primeiro refere-se ao fato de que ele esteve ausente em cinco dos treze encontros da pesquisa. O segundo relaciona-se com a regularidade das suas impressões até a décima reunião. Há, até então, a predominância pelo uso da Versão de Sentido como uma pequena ata de reunião: “A reunião foi boa para passar alguns pontos que estavam em dúvida. O tempo foi curto”, “Reunião proveitosa, onde os assuntos que eram para ser resolvidos foram resolvidos” ou “A reunião foi produtiva, pois fizemos a lista de materiais da cozinha para ser cotados e marcamos uma visita técnica”.

A partir da décima-primeira, começam a surgir algumas referências ao grupo em si como entidade, que vão além de uma avaliação objetiva e impessoal e permitem um tom mais emocional: “o grupo foi excelente”, “apesar do nervosismo a apresentação ocorreu com sucesso” ou “foi muito bom trabalhar com todos”.

Na reunião de encerramento, o Ismael, assim como o Otávio, redigiu uma Versão de Sentido muito carregada de uma perspectiva pessoal e subjetiva, porém preferiu não compartilhá-la com o grupo.

### ***O plural em foco: conversando sobre o álbum de fotografias***

Como já mencionei anteriormente, percebi a presença das atitudes facilitadoras em meio ao processo como um todo. Sob meu ponto de vista, a questão mais intrigante refere-se à congruência, especialmente, quando compreendida sob um referencial experiencial. Terá a capacidade de simbolização de cada um variado ao longo da atividade? Esse aspecto remete ao ponto mais essencial da minha busca: como se dá a experienciação coletiva? Creio que os níveis de experienciação individuais não tenham sido alterados, mas se pensarmos em um nível de experienciação coletivo, ou seja, no grau de atenção que o grupo foi capaz de dar à sua própria vivência e à decorrente simbolização; sob esse aspecto, estou convencido de que houve mudança.

Tenho a forte impressão de que as Versões de Sentido influenciaram, de modo profundo, o processo do grupo. Aparentemente, eu não fazia nada, a não ser observar como trabalhavam e pedir-lhes, ao final, para escrever como tinha sido para eles aquela reunião. Entretanto, estou convencido de que tal atitude *em si* é muita coisa. Fico pensando como teria sido se cada um tivesse lido suas Versões de Sentido ao final das reuniões, uns para os outros.

Ainda com base no esquema apresentado anteriormente, destaco outro elemento que me chamou a atenção. Os membros que estão colocados à

esquerda: Ana Paula, Ulisses e Ismael têm um perfil mais focado na tarefa; nos que estão à direita: Leandro, Nayara e Otávio os aspectos afetivos destacam-se mais.

Quando voltamos de uma viagem interessante, é comum reunirmos amigos e familiares para mostrar fotografias e conversar sobre as experiências vividas. Muitas vezes, esses momentos são tão bons quanto a própria viagem. Cada uma das Versões de Sentido é, para mim, como uma fotografia dessa jornada.

Assim, tenho um álbum de noventa e uma fotografias (Versões de Sentido), além das anotações (Informações Complementares) que fui fazendo em cada estação (as onze reuniões, a apresentação e a reunião de encerramento). Após ler e reler, inúmeras vezes, esse material todo produzido, foi surgindo em mim um desejo (bem como uma necessidade) de compreender melhor de que *modo* cada um participou do grupo.

Comecei a analisar essas diferentes formas de participar do grupo a partir de três critérios centrais:

- a tarefa do grupo;
- o modo como o grupo se organiza em função da tarefa;
- o sentido que a tarefa tem para o grupo, bem como o sentido de estarem juntos enquanto grupo.

A forma como cada um elaborou suas Versões de Sentido pode explicitar essa questão. Ao final de cada reunião, eu repetia sempre o mesmo refrão enquanto distribuía as folhas: “por favor, escreva da forma mais livre e espontânea possível, qual foi o sentido desta reunião para você”. Ainda que eu

evocasse o *sentido* da reunião, várias Versões atêm-se aos fatos concretos como “a reunião foi produtiva, pois compreendemos o que tinha quer feito”. Outras buscavam refletir a maneira como o grupo estava constituído ou de que maneira funcionava, como: “acho que nosso grupo é bem democrático”, por exemplo. Pude observar comentários direcionados ao sentido de estarem juntos enquanto grupo, como: “este sentimento de segurança e confiança vem, com certeza, da coletividade e da individualidade de cada um” e ao sentido do trabalho: “percebo que vou levar algumas coisas que aprendi nas reuniões para o resto da vida, tanto no lado profissional quanto no pessoal”.

Pensei em criar uma espécie de “Escala de Experienciação Grupal”, influenciado pelo material de pesquisa do *Schiz Project*, repleto de instrumentos dessa natureza (Rogers, Gendlin, Kiesler & Truax, 1967). De fato, cheguei a elaborar uma escala de sete pontos, inspirada na Escala de Experienciação. Desisti da idéia por entender que essa não era a proposta desta tese, além do fato de que não haveria subsídio suficiente para tal. Pensei, então, em apenas pontuar algumas formas possíveis de se estar em grupo, a partir de um referencial experiencial.

Assim, na tentativa de solucionar uma série de problemas operacionais da escala, passei à elaboração de um diagrama de perfis de participação em grupos e equipes, através do qual seria possível identificar a maneira como cada membro contribui com o todo. Esse esquema permitiria explicar a existência de dois líderes num mesmo grupo, pois seriam classificados de maneira diferente, em função do foco na tarefa ou no sentido do trabalho.

O crescente sentimento de frustração que eu experimentava, porém, foi, certamente, uma manifestação da bússola (epistemológica nesse caso), um Felt Sense a respeito da própria estratégia de análise que eu estava adotando. Parafrazeando o Leandro, esse não é um modo *orgânico* de pensar. O reducionismo mecanicista rumo ao qual eu me dirigia só empobrecia aquela experiência tão viva. Sinto que essa tenha sido uma das lições mais importantes que aprendi ao longo desta jornada e que me levou, de uma vez por todas, a procurar compreender o todo como uma entidade em si em vez de partir das notas para o acorde.

Para que essa mudança de perspectiva seja possível, retomo os conceitos que garantem a essência da ontologia humanista (centrada na pessoa). Rogers (1980/1983) afirma que a tendência atualizante faz parte da tendência formativa; procurar facilitá-la faz com que não participemos de um evento casual. Em suas palavras:

“Em uma escala ainda maior, creio que estamos sintonizando com uma tendência criativa poderosa, que deu origem ao nosso universo, desde o menor floco de neve até a maior galáxia, da modesta ameba até a mais sensível e bem-dotada das pessoas. E talvez estejamos atingindo o ponto crítico da nossa capacidade de nos transcendermos, de criar direções novas e mais espirituais na evolução humana” (p.50).

O argumento é claro: subjacente a qualquer Gestalt viva, há um princípio organizador e direcional. Portanto, o conceito de saúde pode ser compreendido como uma maneira de viver alinhada com esse princípio. Um modo de viver ecologicamente saudável deve estar sintonizado com a tendência formativa; a poluição, por outro lado, é um exemplo da distorção provocada pelo ser humano. Uma pessoa em funcionamento pleno (Rogers, 1961) mantém-se em

total contato com sua experienciação; pensar em adoecimento psíquico seria o mesmo que a poluição – uma distorção da sabedoria original orgânica.

O mesmo não seria aplicável também aos grupos humanos? Se o ser humano é uma das inúmeras manifestações da tendência formativa – e, portanto, cada pessoa é uma dessas organizações complexas dotadas desse princípio – um grupo humano pode ser compreendido como uma organização ainda mais complexa, dotada dessa mesma essência. Essa consideração justifica manter a mesma *abordagem* diante de diferentes contextos, o que consiste na evolução da Terapia Centrada no Cliente para a Abordagem Centrada na Pessoa.

Esse raciocínio, entretanto, não é novo. A novidade seria refletir sobre tal assunto a partir do referencial experiencial. Entendo que, num primeiro momento, Rogers tenha explorado novas perspectivas para lidar com os processos individuais (os “o quês” da terapia: ontologia, atitudes facilitadoras, respostas reflexo, etc.), e foi seguido pelo esforço de Gendlin em explicá-las (o “como” da subjetividade humana: experienciação, simbolização, criação de significado, etc.). Num momento posterior, Rogers passa a explorar processos coletivos e desenvolve novos “o quês” da sua abordagem (como os grupos de encontro e comunidades, por exemplo). Entretanto, o interesse prioritário de Gendlin não está nesses assuntos, o que deixa, em aberto, um grande campo de possibilidades de estudos sobre o “como” coletivo.

Apesar de os processos grupais não constituírem o ponto central de seus escritos, sua obra está fundamentada em uma perspectiva de totalidade, o que é notório em toda a discussão a respeito da experienciação (Gendlin 1961,

1962), em descrições a respeito do Felt Sense (Gendlin 1978, 1996), assim como no trecho abaixo:

“A ilusão de processos separados aparece também nos estudos sobre a mudança social. Por exemplo, alguém define mudanças nos padrões de trabalho ao longo do tempo. Então, separadamente, alguém define mudanças nos padrões familiares, padrões de saúde e padrões econômicos. Conceitos diferentes são desenvolvidos nestes diferentes estudos como se estas linhas de desenvolvimento existissem separadamente ao longo do tempo quando, de fato, eles estão geralmente mesclados em cada evento que as pessoas vivem” (Gendlin, 1997, p.21).

A partir dessa perspectiva, gostaria de propor algumas reflexões a respeito do que poderia ser uma experiencição coletiva. Em vez de pensar em perfis estáticos de participação no grupo, parece-me mais coerente pensar no grupo como um organismo total que tem suas demandas respondidas por diferentes pessoas. Ancoro-me, novamente, nos conceitos de *Implying* e *Occurring* (Gendlin, 1997).

Aquelas seis pessoas reuniram-se em função de uma primeira demanda que lhes era externa: para obter a graduação em Administração, precisariam realizar um projeto acadêmico em equipe. Uma vez nomeada a equipe, passam a existir demandas próprias da condição coletiva em função da tarefa que tinham: local para reuniões, informações, recursos variados (como equipamentos, por exemplo), etc.

Esses são alguns exemplos de facetas do *Implying*, ou seja, necessidades que demandam respostas, mas não as definem. A forma como essas demandas são atendidas – *Occurring* – pode ter inúmeras opções. A forma como esses pólos opostos de tensão acontecem determina a forma como

o processo acontece. Um exemplo disso é a decisão de mudar o local e horário das reuniões, o que facilitou o processo do grupo.

Além de questões mais básicas como essas, imagino ser especialmente interessante pensar a liderança em termos das necessidades implícitas (*Implying*) de uma equipe de trabalho. Como seria pensá-la ao colocar, em primeiro plano, a demanda de liderança em vez da figura do líder?

Creio que essa mudança de perspectiva permitiria responder à pergunta que a Ana Paula me fez. Talvez a existência de dois líderes tão evidentes contrarie algumas teorias de liderança, mas não esta. A equipe funcionou de maneira saudável, pois, entre outros fatores, permitiu que diferentes demandas de liderança pudessem ser atendidas. A Ana Paula e o Leandro fizeram-no com maior frequência, mas não foram os únicos.

Da mesma maneira, eles próprios também responderam às demandas operacionais. Quando pensamos em modelos mecânicos como aquele no qual esbarrei, definimos papéis que tendem a ficar forçados ou estereotipados: o líder chefia, o operário executa. Mas não foi o que observei ao longo do processo.

Ao contrário, recordo-me de vários momentos em que todos alimentavam uma demanda imediata que se relacionava à liderança, por exemplo. Decisões estratégicas tinham que ser tomadas e não eram atributos exclusivos de Ana e Leandro. Em outros momentos, o que implicava o deslanchar do processo era algo de caráter meramente operacional. *Ocorria*, então, a execução de tarefas como se todos constituíssem uma linha de produção sem líderes.



Porém, o fato de afirmar que Ana Paula e Leandro constituem o núcleo do grupo tem relação com a desenvoltura que ambos possuem em alguns elementos que me pareceram importantes para o processo que acompanhei: *perceber* elementos relevantes da equipe / grupo, *comunicar* essas percepções e *propor ações* a partir dessas percepções.

Podemos analisar esses elementos em função de dois ângulos diferentes: o da tarefa e o do sentido partilhado. Tenho utilizado a expressão “equipe de trabalho” para referir-me ao primeiro ângulo; a expressão “grupo significativo” está associada ao segundo.

A existência de uma equipe dedicada à execução de uma tarefa implica condições como as citadas anteriormente, ou seja, local, informações, recursos, etc. Além disso, parece-me implícita também a necessidade de reconhecimento da estrutura de funcionamento da mesma. Essa percepção relaciona-se aos papéis assumidos, competências e estilos individuais, padrões de relacionamento, etc.

Se admitirmos esses elementos como demandas implícitas de funcionamento de uma equipe, seria possível supor uma hierarquia entre eles? Em um nível mais rudimentar, estaria a *percepção* (ou reconhecimento) da estrutura do grupo, pois abaixo desse nível a execução da tarefa é estritamente técnica e alienada. Um segundo nível corresponderia à *comunicação* dessas percepções, de maneira a torná-las disponíveis a todos; estaríamos lidando com uma equipe mais autoconsciente. Em uma última dimensão, estaria a *proposta de ação* baseada na percepção socializada.

Essa compreensão parece alinhar-se com o modelo desenvolvido por Barceló (2003), bem como com as observações de Salas, Sims e Burke (2005) e pode ser interessante se pensarmos em equipes auto gerenciadas como a que acompanhei. Devido ao fato de não existirem papéis formalmente definidos, qualquer um dos membros poderia responder a essas demandas.

E como seria pensar essas questões a partir do segundo ângulo de análise, ou seja, vinculadas ao surgimento de um grupo significativo? Poderíamos admitir a idéia de que, em cada equipe de trabalho, existe uma implícita demanda por relações interpessoais significativas? Também seria razoável supor que todo trabalho realizado implique uma demanda de sentido?

Acompanhar o processo dessas pessoas ao longo do ano e testemunhar o nascimento de um grupo significativo a partir de uma equipe de trabalho, colocou-me diante dessas duas questões. Se mantivermos ainda o plural em foco e imaginarmos o grupo como um organismo coletivo dotado de identidade própria, podemos perguntar: de que esse grupo necessita para existir?

Estou convencido de que essa entidade "grupo significativo" poderia nunca ter emergido, permanecendo como um potencial latente dentro da equipe de trabalho. Aliás, a observação em variados contextos de trabalho tende a nos mostrar que tal estado parece ser regra, e não, exceção, infelizmente. Refiro-me ao vir-a-ser daquilo que ainda não é, mas poderia.

O grupo era um potencial implícito da equipe desde o começo, eis o raciocínio. Entretanto, durante toda a primeira fase do trabalho, apenas a equipe foi alimentada em suas demandas, a não ser na ocasião da segunda reunião. Sinto que, na fase intermediária, a demanda pelo grupo começou a

ficar mais intensa, porém ainda não claramente perceptível. Seria como afirmar que um Felt Sense coletivo estava se formando.

No organismo individual (pessoa), o Felt Sense se forma no limiar da percepção, indicando um caminho de crescimento que tem seu alicerce na tendência atualizante. Responder ao Felt Sense – ou não – é uma decisão da pessoa e depende do seu nível de Experienciação. Imagino que o mesmo aconteça com o organismo coletivo (grupo) e, nesse caso, falamos de um grupo de elevada experienciação coletiva.

Voltemos aos três elementos *perceber*, *comunicar* e *propor*. O Ulisses demonstra, através de suas Versões de Sentido, uma clara *percepção* do sentido do grupo e do trabalho. Está conectado com o Felt Sense coletivo desde o começo do projeto, mas restringe-o a si próprio. Nas primeiras reuniões, suas versões de sentido destoam das dos demais. Teria esse fato alguma relação com o envolvimento parcial sobre o qual ele mesmo reflete na reunião final? Como teria sido o processo do grupo se ele tivesse *comunicado* essas percepções, ou seja, lançado o olhar dos demais na direção daqueles sentidos que ele já observava tão bem?

A participação da Nayara, nesse aspecto, não contou com o requinte de simbolização do Ulisses, mas parece ter contribuído com o surgimento do grupo por ter alimentado as demandas implícitas. Não é possível indicar o grau de percepção que ela teve do Felt Sense coletivo, pois suas Versões de Sentido não fazem referência direta a ele. Posso, porém, afirmar que observei diversas situações nas quais ela – consciente ou intuitivamente – foi uma importante facilitadora dessa transição.

O principal facilitador do processo, como já disse, foi o Leandro. A julgar pelas suas Versões de Sentido, seu foco de atenção esteve mais ligado às questões operacionais do trabalho durante a primeira fase do projeto. Nesse período, ele foi o coadjuvante da Ana Paula. Quando, porém, começou a entrar em contato com o Felt Sense coletivo, fê-lo com intensidade e logo passou da *percepção* para a *comunicação*. A demanda de sentido que o grupo tinha foi amplamente atendida por ele, em especial, nas reuniões nove e dez.

A partir desse momento, tanto o potencial da equipe quanto o do grupo são atendidos. Em um momento, há uma convergência de todos em função das tarefas da equipe; em outro, dedicam-se ao sentido do grupo. Gostaria de finalizar esta seção do trabalho com uma breve reflexão sobre a personalidade coletiva desse grupo.

### ***Um grupo em funcionamento pleno?***

O paralelo organismo individual X organismo coletivo agrada-me bastante. Se esse grupo fosse uma pessoa, como seria?

Certamente, teria defeitos e limitações, mas ousou considerar que esse grupo seria uma pessoa saudável e criativa. Rogers (1961) faz uma descrição do jeito de ser da pessoa em funcionamento pleno, ou seja, alguém dotado de um alto nível de experiencição (AnE, segundo Hendricks-Gendlin, 2001). Vejo várias semelhanças com o processo do qual fui testemunha.

De acordo com Rogers (1961), essa pessoa vive o processo e sabe valorizá-lo, pois está livre para mover-se em qualquer direção. Pude observar

essa característica no grupo, uma vez que a existência de relatórios e exigências específicas do projeto não impediu a liberdade em termos do modo como responderam a ele.

Há também uma abertura crescente à experiência, através da qual, os seus elementos podem ser simbolizados na consciência. No caso de um organismo coletivo, trata-se de uma consciência partilhada e, por essa razão, a *comunicação* do que foi experienciado, coletivamente, pareceu-me tão importante para o emergir do grupo significativo.

Ao destacar o aumento da vivência existencial, Rogers (1961) argumenta que:

“Uma forma de exprimir a fluidez que está presente numa tal vivência existencial é dizer que o eu e a personalidade emergem *da* experiência, em vez de dizer que a experiência foi traduzida ou deformada para se ajustar a uma estrutura preconcebida do eu. Isso quer dizer que uma pessoa se torna um participante e um observador do processo em curso da experiência orgânica, em vez de controlá-lo” (pp. 215-216, grifo do autor).

Certamente, esse deve ser um dos pontos mais críticos em toda essa discussão. A personalidade coletiva desse grupo foi sendo reformulada em função do que eles viviam, provavelmente, pela feliz coincidência de serem pessoas abertas a esse processo e pela autonomia que tinham para conduzi-lo.

Mais uma vez, essa característica não parece ser predominante nas observações que podemos fazer das equipes de trabalho em geral. Mostra-se recorrente, ao contrário, uma imposição de modelos institucionais que tendem a formatar o que poderíamos entender como uma personalidade coletiva. Seria utópico buscar modelos mais espontâneos de gestão?

Rogers (1961) também enaltece a crescente confiança que a pessoa em funcionamento pleno passa a ter em seu próprio organismo, sentido como um referencial confiável. Esse é o raciocínio subjacente ao “cliente do cliente” (Gendlin, 1984): quando uma pessoa é capaz de manter uma atitude facilitadora (semelhante àquela do terapeuta centrado no cliente) em relação a si própria – ou, mais precisamente, ao seu Felt Sense – o processo deslança.

Uma crítica freqüente ao treinamento em Focalização diz respeito à idéia de que esse método visa a desenvolver uma espécie de diálogo interno, o que pode ser compreendido como uma perspectiva fragmentada do que é, na verdade, uma totalidade.

Pode-se pensar em uma alternativa abordagem dessa questão. Uma pessoa em funcionamento pleno sente seu organismo como uma totalidade, ao passo que aquela cuja maneira de experienciar está comprometida não tem essa sensação. O caso extremo dessa condição é a dissociação psicótica. Em Focalização, busca-se resgatar as partes exiladas da experiência, dar-lhes voz e acolher suas necessidades e pontos de vista.

Talvez esse tipo de abordagem pudesse ser facilitador de um grupo que não consegue integrar suas partes sem perder de vista o paralelo: uma pessoa, cujo funcionamento psicológico está comprometido, possui facetas de vivências em conflito, blocos congelados de experiência não simbolizada (Gendlin, 1964). Em um organismo coletivo seriam essas facetas, pessoas?

Não é o caso do grupo pesquisado, pois funciona em um nível superior. Essa personalidade que emergiu integrou diferentes formas de contribuição e foi maleável. Encontrou um sentido para o que fazia, o qual trouxe energia e

prazer para o trabalho. As Versões de Sentido de todos os membros do grupo não deixam dúvidas de que aquela foi uma experiência rica e transformadora para cada um deles. O poder do grupo é realmente impressionante: eles criaram, em conjunto, algo que os marcou individualmente.

## Reflexões Finais

O presente estudo foi dedicado a um tema que acredito ter grande relevância – o trabalho coletivo. Em um mundo contemporâneo, que permite inúmeras possibilidades de ocupação, a execução tarefas em equipe parece tornar-se cada vez mais freqüente. Além daquelas às quais estamos diretamente afiliados, somos chamados a compor outras mais que variam em características de tempo, quantidade, propósitos, etc.

E, enquanto isso, vivemos um período de grandes paradoxos.

Por um lado, em inúmeros contextos, ouve-se falar, cada vez mais sobre a importância da ética; contextos estes tão variados quanto debates acadêmicos ou propagandas de produtos de consumo veiculados pela televisão. Por outro, a vergonhosa degradação política que choca o povo brasileiro.

Por um lado, um amplo discurso a respeito de Responsabilidade Social, que chega a ser traduzido em índices através de institutos especializados e normas específicas. Por outro, o processo crescente de precariedade das condições de trabalho, muitas vezes disfarçada sob o eufemismo de “economia informal”.

Por um lado, mantém-se o refrão que valoriza a educação como alicerce fundamental para uma nação, e o presidente da república afirma que o investimento no ensino superior tem retorno garantido. Por outro, doutores são demitidos em massa por serem caros demais para a folha de pagamento das instituições de ensino superior.



Por um lado, as inovações tecnológicas continuam a maravilhar as pessoas, por seu um ritmo impressionante de desenvolvimento. Uma estação de esqui na neve é construída em um shopping, situado em pleno deserto, nos Emirados Árabes. Por outro, a desigualdade social no Brasil e no mundo atinge níveis alarmantes.

Por um lado, os meios de comunicação tornam incrivelmente facilitado o contato de pessoas em qualquer lugar do planeta. Internet, *skype*, celulares que recebem e-mails, televisão interativa, etc. já não surpreendem mais as pessoas. Por outro, o anonimato das salas de bate-papo ou alter-egos na forma de *avatars* do ambiente *Second Life*.

Mas o que fazem, neste ponto, essas reflexões? Servem apenas para estabelecer uma ligação com o que foi brevemente pontuado na apresentação desta tese? Serão apenas digressões jogadas a esmo?

Creio que não. Creio que esses sejam apenas alguns exemplos de elementos constituintes de uma trama de complexidade implícita subjacente ao tema sobre o qual nos debruçamos. Refletir sobre o trabalho em equipe implica tocar o tema da coletividade, que, por sua vez, remonta a esses exemplos e muitos outros mais.

Seria ingênuo deixar de levar essas questões em consideração, porém esses são limites do presente estudo: tais questões ficam anunciadas, porém não aprofundadas. Talvez fosse interessante ampliar o fórum de discussão e pesquisa nas áreas de articulação da Psicologia com outras ciências.

Vou procurar ser mais preciso. Admitamos a existência potencial de um grupo significativo em qualquer equipe de tarefa. Mantenhamos a hipótese,

também, que esse grupo potencial possua suas demandas próprias para poder emergir e que estas possam ser supridas de diferentes maneiras por diferentes pessoas. Nesse caso, estaria a educação atual contribuindo para tanto?

Em relação aos ambientes profissionais, seria utópico pensarmos modelos que valorizem essa perspectiva? Diversas empresas já têm adotado modelos de equipes de auto-gestão. Seria muito interessante compreender melhor como elas estão funcionando e se têm permitido o surgimento de uma dimensão mais significativa de relações – entre as pessoas e com o trabalho.

Diante disso, procurei diferenciar o que poderia ser chamado de uma equipe de trabalho do que entendo por um grupo significativo. A diferença está na dimensão de relacionamento interpessoal, ou seja, o tipo de interação que se estabelece. Se ela está restrita às questões da tarefa e da racionalidade, falamos de uma equipe de trabalho. Falamos de um grupo significativo se a relação transita pela troca intersubjetiva, pela afetividade e pela partilha do sentido que o trabalho tem.

Porém, esse raciocínio não é novo em Psicologia. De alguma maneira, já é presente em diversas teorias com seus termos apropriados. A novidade neste trabalho, além da formulação dessa distinção em termos experienciais, é buscar uma possibilidade de compreensão de como uma equipe de trabalho evolui para um grupo significativo.

Os membros do grupo mostraram-se surpresos com a possibilidade da co-existência de dois líderes. Tal parece tornar-se mais facilmente compreensível quando pensamos que cada um dos líderes respondeu a demandas diferentes daquela entidade grupal. Talvez pudessem entrar em

choque se estivessem exercendo o mesmo tipo de liderança, ou seja, focados na mesma dimensão (equipe de trabalho ou grupo significativo), mas não foi o que aconteceu.

Se pensarmos em extrapolar essas reflexões para o contexto de equipes de trabalho, surge uma série de questões. Elementos como esses poderiam ser observados também? Seria possível desenvolver grupos significativos em ambientes profissionais de trabalho? Até que ponto uma organização estaria interessada em investir nisso?

Ainda, sob essa linha de raciocínio, os elementos produzidos neste estudo poderiam convidar a uma reflexão a respeito da capacitação das pessoas que assumem cargos de liderança de equipes. Pode-se observar, na prática, que, infelizmente, uma boa parte dessas pessoas ocupa tais posições apenas em função de suas competências técnicas. Em outras palavras, dominam a tarefa, porém não sabem como lidar com relacionamentos.

As verbalizações, bem como as Versões de Sentido elaboradas na reunião de encerramento, deixaram claro que a experiência foi especial para aquelas pessoas. Todas pareceram concordar que os ganhos e o aprendizado não ficaram restritos às conquistas da tarefa, mas implicaram transformações pessoais.

Rogers faz interessantes questionamentos acerca do efeito que a participação em um grupo de encontro pode produzir na vida de uma pessoa, bem como o quão difícil seria poder compreender tal impacto claramente. Da mesma forma, o que essa experiência significou para cada um dos participantes merece especial atenção e poderia constituir um estudo posterior.

Ainda com foco no aspecto intersubjetivo partilhado, foi possível observar um clima emocional sensivelmente evidente, especialmente, na última fase do projeto. Se um clima como esse pudesse ocorrer em um ambiente de trabalho, teria repercussão na promoção da saúde mental e na qualidade de vida no trabalho? Poderia ser um fator protetor diante de um quadro de estresse e desgaste tão comumente observado nos meios profissionais? Novamente, fica indicada a possibilidade de investigação científica específica a respeito.

Gostaria de tecer alguns comentários a respeito dos três recursos empregados neste estudo. Mantenho o que afirmei na apresentação: entendo que cada um deles tenha servido a propósitos diferentes e, por esse motivo, foi possível articulá-los de maneira coerente. Cada um, porém, possui uma riqueza potencial que merece considerações específicas.

Começamos pelas Narrativas, que têm se mostrado fecundas e promissoras em termos de pesquisa qualitativa e fenomenológica. Os membros do grupo de pesquisa do qual faço parte – Atenção Psicológica Clínica em Instituições: prevenção e intervenção – têm explorado, amplamente, as Narrativas com a obtenção de resultados significativos. Esse recurso, apesar de ser dotado de uma plasticidade interessante, é capaz de manter sua coerência com a perspectiva qualitativa e fenomenológica.

No caso desta pesquisa, a opção pelo uso de Narrativas surgiu em resposta à evolução do próprio trabalho. Através delas, foi possível alcançar a dimensão intersubjetiva na qual também estou inserido como autor e, a partir da qual, elaboro o texto. A narração do processo deixou-me à vontade para

funcionar como uma testemunha que busca provocar uma reflexão acerca do mesmo. Por essa razão, estou convencido de que esse recurso é muito útil para a pesquisa do vivido coletivo e, desse modo, a realização de novos estudos sobre o tema, através desse desenho de investigação, seria relevante.

O modo de interação daquelas pessoas mudou e, para que isso pudesse acontecer, o uso das Versões de Sentido e a liderança significativa parecem ter sido essenciais. Sinto que esses dois elementos tenham se prestado a uma mesma função: colocar os membros do grupo em contato com o sentido que aquele processo todo tinha para eles.

Seria muito interessante explorar mais os aspectos relacionados ao emprego das Versões de Sentido como estratégia de intervenção em grupos. Apesar de terem sido criadas com o objetivo de funcionar como recurso para a pesquisa do vivido, no presente estudo, as Versões se mostraram como um instrumento sutil, porém ativo na transformação da vivência daquelas pessoas.

Assim, quando esse prisma é adotado, podemos argumentar em uma escala mais ampla que o método de Focalização; o uso sistemático de Versões de Sentido; o uso de respostas reflexo em terapia; a abordagem de facilitação em um grupo de encontro ou uma liderança significativa pertençam à mesma categoria de coisas; todas são maneiras de colocar as pessoas em contato com sua experienciação imediata.

Cada uma dessas possibilidades tende a provocar diferentes tipos de impacto na vivência de cada um. Não nos interessa saber quais são melhores, mas sim, ampliar alternativas. Vasta é a produção científica a respeito desse

tema no contexto da psicoterapia, porém o mesmo não acontece em relação às equipes de trabalho.

No caso destas, há uma ampla quantidade de material focado na organização estrutural das mesmas, estratégias de administração dos recursos ou modelos centrados na tarefa. Em muitos casos, a dimensão intersubjetiva é desconsiderada, aparece apenas como um apêndice ou uma espécie de efeito colateral.

Este trabalho está situado em uma premissa diferente dessa. Os elementos produzidos coletivamente permitem lançar o olhar sobre o processo experiencial do grupo, não como um fenômeno secundário, mas digno da atenção central. Por essa razão, seria importante a realização de novas pesquisas que possam fazer com que essa discussão seja ampliada.

Este trabalho procurou avançar nesse campo a partir do referencial experiencial – da Filosofia do Implícito – compreendido como uma perspectiva alternativa em meio às abordagens existenciais-humanistas, com origem na Abordagem Centrada na Pessoa e possuidora, atualmente, de independência teórica e metodológica.

A despeito de já ser internacionalmente reconhecida, a Filosofia do Implícito (ou Abordagem Experiencial) parece ainda pouco acessível ao público de língua portuguesa, especialmente, aos profissionais brasileiros. Entre os fatores que contribuem, de forma negativa para tal, pode destacar-se a escassez de material disponível em nosso idioma e uma resistência recorrente que muitos membros da Abordagem Centrada na Pessoa demonstram em relação à obra de Eugene Gendlin. Essa controvérsia parece fundamentar-se

em uma má impressão relacionada com os aspectos metodológicos da Filosofia do Implícito, em especial com a Focalização.

Essas considerações não visam, de maneira alguma, a um discurso panfletário ou de propaganda. Ao contrário, pretendem lançar uma reflexão sobre as possíveis contribuições desse referencial para a compreensão da subjetividade e, no caso deste trabalho, da intersubjetividade. Quebradas essas barreiras, acredito haver um vasto potencial para o aprofundamento da discussão existencial-humanista em inúmeros campos de atuação e, não apenas, quanto aos processos grupais.

Essa ponderação remete ao emprego do método *Thinking at the Edge* – TAE, bem como o da Focalização, por ser-lhe indissociável. A utilização do TAE foi extremamente útil para mim, o que me leva a sugerir uma maior exploração do mesmo. Pesquisas específicas poderiam ser desenvolvidas com o objetivo de compreender melhor o método, torná-lo conhecido aos leitores da língua portuguesa e, portanto, também disponível como recurso para produção científica.

Na Versão de Sentido que elaborei no dia reunião de encerramento do projeto, manifestei minha gratidão à Ana Paula, ao Leandro, ao Ulisses, à Nayara, ao Otávio e ao Ismael, por ter vivido com eles um processo tão significativo. Sim, eles foram meus professores.

Aprendi quão importante é mantermos em foco o sentido do trabalho que fazemos. Essa experiência me põe, mais do que nunca, em contato com o sentido do trabalho que quero seguir fazendo e me dá forças e coragem para avançar, a despeito de dificuldades e paradoxos.

Permite-me sonhar com uma sociedade composta de organismos coletivos saudáveis, por entender que essa poderia ser uma evolução da raça humana. Uma sociedade onde demandas individuais pudessem conviver com as coletivas, todas em sintonia com a sabedoria inerente ao princípio vital básico.

É certo que esse não é sonho para o tempo de uma vida; não tenho a ilusão de presenciá-lo. Mas, sem sonho, não há bússola, e sem bússola, não viajamos, vagamos. Qual seria o caminho da humanidade – das partes para o todo ou do todo para as partes?



## Referências Bibliográficas

- AANSTOOS, C.M. (2003) The relevance of humanistic psychology. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 43, no. 3, 121-132
- ALEMANY (1997) Psicoterapia Experiencial y Focusing: la aportación de E.T.Gendlin. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- ALVES, V.L.P. (2002) Psicoterapia Conjugal na Abordagem Centrada na Pessoa: panorama e reflexões. A Pessoa como Centro – Revista de Estudos Rogerianos. Lisboa, vol.9/10, 33-43.
- AMATUZZI, M.M. (1989) O Resgate da Fala Autêntica. Campinas: Papirus
- AMATUZZI, M.M. (1991) O sentido que faz sentido: uma pesquisa fenomenológica no processo terapêutico. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 7(1): 1-12.
- AMATUZZI, M.M. (1996a) O uso da versão de sentido na formação e pesquisa em Psicologia. Coletâneas da ANPEPP, 1(9): 11-24.
- AMATUZZI, M.M. (1996b) Apontamentos acerca da pesquisa fenomenológica. Estudos de Psicologia. PUC-Campinas
- AMATUZZI, M.M. (2001) Por uma psicologia humana. Campinas: Alínea
- AZEVEDO, C.S. (2002) Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. Ciência e Saúde Coletiva. Vol.7, No.2, 349-361.
- BAQUERO, V. (1995) Psicoterapia centrada no corpo. São Paulo: Loyola.
- BARCELÓ, B. (2003) Crece en grupo: una aproximación desde el enfoque centrado en la persona. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- BENJAMIN, W. (1994) (edição original 1936) O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura. São Paulo: Brasiliense
- BION, W. (1975) (edição original 1961) Experiências com grupos. Rio de Janeiro: Imago.

- BOGDAN & BIKLEN (1994) Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Editora.
- BONDARENKO, A. (1999) My Encounter with Carl Rogers: A Retrospective View from the Ukraine. Journal of Humanistic Psychology, Vol. 39, n. 1, 8-14.
- BOZARTH, J.D. (2002) Nondirectivity in Person Centered Approach: critique of Kahn's critique. Journal of Humanistic Psychology. Vol.42, no2, 78-83.
- BOWDITCH, J. & BUONO, A. (2000) Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Ed. Pioneira.
- BUBER, M. (1977) (edição original 1974) Eu e Tu. São Paulo: Editora Moraes.
- BURTON, A. (1978) Teorias operacionais da personalidade. Rio de Janeiro: Imago.
- CAIN, D.J. (2003) Advancing humanistic psychology and psychotherapy: some challenges and proposed solutions. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 43, no. 3, 10-41
- CARTWRIGHT, D. & ZANDER, A. (1969) (edição original 1960) Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria. Sao Paulo: Ed. Herder.
- CORNELL, A. W. (2005) The radical acceptance of everything: living a Focusing life. Berkeley: Calluna Press.
- CRISWELL, E. (2003) A challenge to humanistic psychology in the 21<sup>st</sup> century. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 43, no. 3, 42-52
- CURY, V. E. (1987) Psicoterapia Centrada na Pessoa: Evolução das Formulações sobre a Relação Terapeuta-Cliente. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- CURY, V. E. (1993) Abordagem Centrada na Pessoa. Um estudo sobre as implicações dos trabalhos com grupos intensivos para a Terapia Centrada no Cliente. Tese de Doutorado. Campinas: Unicamp.
- CYMBALISTA, F. (2003) Focusing: uncovering a kind of knowledge you didn't know you knew. IHRIM Journal, March-April
- CYMBALISTA, F. (2004) Decifre sua intuição. Harvard Business Review, edição Brasil, 30-38.
- DUTRA, E. (2002) A narrativa como uma técnica de pesquisa fenomenológica. Estudos de Psicologia. 7(2), 371-378.

- EULERT, D. (2003) Voices of psychology graduate students: humanistic training for the 21<sup>st</sup> century. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 43, no. 3, 66-80.
- FORGHIERI, Y. C. (2002) Psicologia Fenomenológica. São Paulo: Pioneira.
- FREUD, S. (1988) (edição original de 1921) Psicologia de Grupo e Análise do Ego. Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição Standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago.
- FREUD, S. (1988) (edição original de 1930) O mal estar na civilização. Obras psicológicas completas de Sigmund Freud: edição Standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago.
- GENDLIN. E. T. (1961) Experiencing: A variable in the process of therapeutic change. American Journal of Psychotherapy. Vol. 15, 233-245
- GENDLIN. E. T. (1997) (edição original 1962) Experiencing and the creation of meaning. Evanston: Northwestern University Press.
- GENDLIN. E. T. (1964) A theory of personality change. In WORCHEL and BYRNE. Personality Change. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- GENDLIN. E. T. (1967) Values and the process of experiencing. In MAHRER, A. The goals of psychotherapy. New York: Appleton Century Crafts.
- GENDLIN. E. T. (1978) Focusing. New York: Bantam.
- GENDLIN. E. T. (1992) Celebrations and Problems of Humanistic Psychology. The Humanistic Psychologist, Vol. 20. Nos. 2 and 3, 447-460
- GENDLIN. E. T. (1996) Focusing-Oriented Psychotherapy: a manual of the experiential method. New York: Guilford Press.
- GENDLIN. E. T. (1997) A process model. New York: The Focusing Institute.
- GENDLIN. E. T. (2004) Introduction to Thinking at the Edge. The Folio. Vol.19 No.1., 1-8.
- GONZÁLEZ-REY, F. L. (1997) Epistemología cualitativa y subjetividad. São Paulo: EDUC.
- GONZALEZ-REY, F. L. (2002) Pesquisa qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios. São Paulo: Thomson Pioneira.
- GREENING, T. (1975) Psicologia Existencial-Humanista. Rio de Janeiro: Zahar.

- HART, J. T. (1970) The Development of Client Centered Therapy. In HART, J. T. & TOMLINSON, T. M. New Directions of Client Centered Therapy. Boston: Houghton Mifflin Co.
- HENDRICKS-GENDLIN, M. N. (1984) A focusing group: model for a new kind of group process. Small group behavior, Vol. 15. No. 2, 155-171.
- HENDRICKS-GENDLIN, M. N. (2001) Focusing oriented / experiential psychotherapy: research and practice. In Cain, David and Seeman, Jules (Eds.) Humanistic Psychotherapy: Handbook of Research and Practice, American Psychological Association
- HENDRICKS-GENDLIN, M. N. (2004) Thinking at the Edge (TAE) steps. The Folio. Vol.19 No.1., 12-24.
- JORGE, A.L.C. (2001) Um remédio contra a maledetta follia? Uma revisão. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol.17, no. 3, 211-223.
- KAN, K.A.; HOLDEN, J.M. & MARQUIS, A. (2001) Effects of experiential focusing-oriented dream interpretation. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 41, Nº4, 105-123.
- KAHN, E. (1999) A critique of nondirectivity in the person centered approach. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 39, no. 4, 94-110.
- KAHN, E. (2002) A way to help people holding theory lightly: a response to Bozarth, Merry and Brodley, and Sommerbeck. Journal of Humanistic Psychology. Vol.42, no.2, 88-96.
- KIRSCHENBAUM, H. (2004) Carl Roger's life and work: an assessment on the 100<sup>th</sup> anniversary of his birth. Journal of Counseling and Development. Vol.82, 116-124.
- LARRABEE, M. J. (2004) Eight graders think at the edge. The Folio. Vol.19 No.1., 99-101.
- LEWIN, K. (1970) (edição original 1951) Problemas de dinâmica de grupo. São Paulo: Cultrix.
- LEITNER, L.M. & PHILLIPS, S.N. (2003) The immovable object versus the irresistible force: problems and opportunities for humanistic psychology. Journal of Humanistic Psychology. Vol. 43, no. 3, 156-173.

- MACEDO, S. (1998) Relação Terapêutica na Abordagem Centrada na Pessoa. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC – Campinas.
- MACIEL, J. (2001) Franz Clemens Brentano e a Psicologia. In Bruns, M.A.T. & Holanda, A.F. (org.) Psicologia e pesquisa fenomenológica: reflexões e perspectivas. São Paulo: Ômega.
- MASLOW, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396. Disponível em <http://psychclassics.yorku.ca> - acesso em 01/08/2006.
- MASLOW, A.H. (1951) Introdução à psicologia do ser. Rio de Janeiro: Eldorado.
- MASLOW, A.H. (2001) Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark
- MASLOW, A.H. (2003) O Diário de negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Qualitymark
- MATUMOTO, S., FORTUNA, C.M., MISHIMA, S.M., PEREIRA, M.J.B. & DOMINGOS, N.A.M. (2005) Supervisão de equipes no programa de saúde da família: reflexões acerca do desafio da produção de cuidados. Interface – Comunicação, Saúde e Educação. Vol.9, n.16, 09-24.
- MAZZOTTI, A. & GEWANDSZNAJDER, F. (1999) O método nas ciências naturais e sociais. São Paulo: Pioneira.
- MERRY, T. & BRODLEY, B.T. (2002) The nondirectivity attitude in client-centered therapy: a response to Kahn. Journal of Humanistic Psychology. Vol.42, no2, 66-77.
- MESSIAS, J.C.C. & CURY, V.E. (2006) Psicoterapia Centrada na Pessoa e o impacto do conceito de Experienciação. Psicologia: Reflexão e Crítica. 19 (3), 355-361.
- MESSIAS, J.C.C. (2001) Psicoterapia Centrada na Pessoa e o impacto do conceito de Experienciação. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC – Campinas.
- MESSIAS, J.C.C. (2002) Sobre a expressividade do terapeuta. Argumento. Jundiaí, ano III, No. 7, 95-100.
- MEYERSEN, K. (2004) Thinking at the edge in industry. The Folio. Vol.19 No.1., 94-98.

- MORATO, H. (1989) Eu supervisão: em cena uma ação buscando significado sentido. Tese de doutorado. São Paulo: USP
- MOSCOVICI, F. (1994) Equipes dão certo. Rio de Janeiro: José Olympio.
- PICHON-RIVIÉRE, E. (1998) (edição original 1983) O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes.
- PREBIANCHI, H.B. & AMATUZZI, M.M. (2000) Análise de uma experiência de supervisão clínica. Estudos de psicologia. PUC-Campinas, Vol.7, n.1, 55-63.
- PUENTE, M. (1978) O ensino centrado no estudante: renovação e crítica das teorias educacionais de Carl Rogers. São Paulo: Cortez e Moraes.
- PUENTE, M. (1979) Experienciação (experiencing) na Terapia Centrada no Cliente: Método, Medição e Treinamento. In: Anais do I Congresso Regional Latino-Americano de Psicologia. Campinas, São Paulo.
- PUENTE, M. (1982) Estudo crítico – histórico da motivação humana em Carl R. Rogers. In PUENTE, M. (Org.) Tendências contemporâneas em psicologia da motivação. São Paulo: Cortez.
- PUENTE, M; GALLO, S.; CURY, V.E. (1983a) O caso "Miss Mun": Estudo do processo experiencial psicoterapêutico pela escala de experienciação de Gendlin e Tomlinson. In KNOBEL, M. & SAIDENBERG, S. Psiquiatria e Saúde Mental. Campinas: Autores Associados.
- PUENTE, M; GALLO, S.; CURY, V.E. (1983b) Um estudo exploratório sobre a relação existente entre nível de experienciação (experiencing) e grau de distúrbio em pacientes psicóticos. In KNOBEL, M. & SAIDENBERG, S. Psiquiatria e Saúde Mental. Campinas: Autores Associados.
- ROBBINS, S. (2002) Comportamento organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- ROGERS, C.R. (1942a) The Use of Electrically Recorded Interviews in Improving Psychotherapeutic Techniques. American Journal of Orthopsychiatry, Vol. 12, 1942, 429-434. in KIRSCHENBAUM, H. & HENDERSON, V. L. The Carl Rogers Reader. New York: Houghton Mifflin Co.

- ROGERS, C. R. (1994) (edição original 1951) Terapia centrada no cliente. São Paulo: Martins Fontes.
- ROGERS, C. R. (1957) The Necessary and Sufficient Conditions of Therapeutic Personality Change. Journal of Consulting Psychology. Vol. 21, n.2, 95-103.
- in KIRSCHENBAUM, H. & HENDERSON, V. L. (1989) The Carl Rogers Reader. New York: Houghton Mifflin Co.
- ROGERS, C. R. (1959) A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships, As Developed in the Client-Centered Framework. In KOCH, S. (Ed.) Psychology: A Study of a Science, vol. 3. Formulations of the Person and the Social Context. New York: McGraw Hill, 1959, 184 – 256.
- ROGERS, C. R. (1997) (edição original 1961) Tornar-se Pessoa. São Paulo: Martins Fontes.
- ROGERS, C. R. (1994) (edição original 1970) Grupos de encontro. São Paulo: Martins Fontes.
- ROGERS, C.R. (1983) (edição original 1980) Um jeito de ser. São Paulo: EPU.
- ROGERS, C.R., GENDLIN, E.T., KIESLER, D.J., & TRUAX, C., (1967) The Therapeutic Relationship and Its Impact: A study of Psychotherapy with Schizophrenics. Madison: University of Wisconsin Press.
- ROGERS, C.R. e KINGET, G.M. (1977) Psicoterapia e Relações Humanas. Belo Horizonte: Interlivros, 2ª ed.
- ROGERS, C.R., WOOD, J.K., O'HARA, M.M. & FONSECA, A.H.L. (1983) Em busca de vida: da Terapia Centrada no Cliente à Abordagem Centrada na Pessoa. São Paulo: Summus
- SALAS, E., SIMS, D. & BURKE, C.S. (2005) Is there a big five in teamwork? Small Group Research. Vol. 36, no.5, 555-599.
- SAMPAIO, J.R. (2002) A dinâmica de grupos de Bion e as organizações de trabalho. Psicologia USP. Vol.13, no.2, 277-291.

- SOMMERBECK, L. (2002) Person centered or eclectic? A response to Kahn. Journal of Humanistic Psychology. Vol.42, no2, 84-87.
- SPANGENBERG, J.J. (2003) The cross-cultural relevance of Person-Centered Counseling in Postapartheid South Africa. Journal of Counseling and Development. Vol.81, 48-54.
- SPECTOR, P. (2002) Psicologia nas Organizações. São Paulo, Saraiva.
- SZYMANSKI, H. & CURY, V.E. (2004) A pesquisa intervenção em psicologia da educação e clínica: pesquisa e prática psicológica. Estudos de Psicologia. 9(2), 355-364.
- TEANI (1997a) Momentos de Comunicação Intensa entre Terapeuta e Cliente: Análise Fenomenológica de Depoimentos. Dissertação de Mestrado. Campinas: PUC Campinas.
- TEANI (1997b) Momentos de Comunicação Intensa entre Terapeuta e Cliente: Análise Fenomenológica de Depoimentos. Estudos de Psicologia, Vol. 14, n. 3, 27-37.
- TODRES, L. (2004) The meaning of understanding and the open body: some implications for qualitative research. Existential Analysis, 15:1 38-54.
- WAGNER III, J. & HOLLENBECK, J (2002) Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Ed. Saraiva
- WALKERDEN, G. (2004) Thinking at the edge in environmental management and ecological theory. The Folio. Vol.19 No.1., 12-24.
- WERTHEIMER, M. (1972) Pequena historia da psicologia. São Paulo: Nacional
- WOOD, J.K. (1995) Abordagem Centrada na Pessoa. 2.ed . Vitória: Editora Fundação Ceciliano Abel de Almeida.



# Anexos

## Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### *Informações sobre a pesquisa*

Esta pesquisa intitulada "o plural em foco: um estudo sobre a experiencição grupal" está sendo desenvolvida pelo psicólogo João Carlos Caselli Messias como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Psicologia – Ciência e Profissão pelo Programa de Pós-Graduação da PUC Campinas. Para a efetivação deste estudo o pesquisador participará das reuniões da equipe de estudantes do curso de <nome do curso> do <nome da instituição de ensino superior> destinadas à elaboração do <nome do projeto>, desenvolvidas ao longo do período letivo de 2006. Será solicitada aos participantes a redação de relatos chamados de "Versão de Sentido" com foco nas suas experiências em relação ao processo do grupo. Manter-se-á sigilo absoluto quanto aos dados de identificação, tanto dos participantes quanto de qualquer instituição ou evento mencionado. Os estudantes poderão recusar-se a participar do estudo ou solicitar a retirada do seu consentimento, a qualquer momento ao longo do processo de realização da pesquisa, sem que isso lhes cause qualquer prejuízo com relação à condição de aluno da instituição. O pesquisador responsável coloca-se à disposição para quaisquer esclarecimentos através do endereço eletrônico [professorjoao@mpc.com.br](mailto:professorjoao@mpc.com.br) ou do telefone (19) 8143.0007.

---

João Carlos Caselli Messias

Autorizo a utilização do conteúdo das Versões de Sentido por mim elaboradas para fins estritamente científicos e fornecidas ao Professor Ms. João Carlos Caselli Messias, doutorando em Psicologia pela PUC Campinas. Fui informado(a) de que será mantido sigilo absoluto sobre os dados que possam identificar-me ou a qualquer instituição, evento ou demais pessoas mencionadas. Estou ciente de que a minha participação é voluntária e de que posso, em qualquer momento do processo, retirar meu consentimento, sem que isso implique em qualquer prejuízo à minha situação como aluno(a) do <nome do curso> do <nome da IES>. Declaro, ainda, ter recebido informações suficientes sobre os objetivos e demais aspectos da pesquisa, tendo sido esclarecido(a) em relação às minhas dúvidas.

Nome:

Data:

RG:

---

Assinatura

## **Sobre as canções que aparecem nesta tese...**

1. Este ão de são / Ei de cantar / Naquela canção

### **Uma Brasileira**

(Herbert Viana / Carlinhos Brown)

Os Paralamas do Sucesso

*Vamo batê lata*, 1995

2. O céu de Ícaro tem mais poesia que o de Galileu

### **Tendo a lua**

(Herbert Viana)

Os Paralamas do Sucesso

*Os grãos*, 1991

3. Eu nem te contei / Eu tive fora uns dias numa onda diferente / E provei tantas frutas que te deixariam tonta / Eu nem te falei da vertigem que se sente / Eu nem te falei

### **Uns dias**

(Herbert Viana)

Os Paralamas do Sucesso

*Bora Bora*, 1988

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)