

Desenvolvendo os Grupos: uma experiência em polos de Educação Ambiental do Projeto Pólen.

Lívia da Silva Ferreira

Cândida Maria Cunha Melo (1)

Laísa Maria Freire dos Santos

Marcela Siqueira Farjalla

Reinaldo Luiz Bozelli

Laboratório de Limnologia/IB/Universidade Federal do Rio de Janeiro

(1) Departamento de Psicologia Social/IP/Universidade Federal do Rio de Janeiro

liviapolen@gmail.com

projetopolen@gmail.com

Oficina: “Formación de Educadores y Promotores Ambientales”

Resumo

Este artigo trata de uma experiência particular realizada no Projeto Pólen, um projeto de Educação Ambiental (EA) que faz parte dos projetos ambientais realizados como medida mitigadora para o licenciamento ambiental de atividades de exploração e produção de petróleo e gás de dois empreendimentos da Petrobras localizados na bacia de Campos, Estado do Rio de Janeiro, Brasil. Como forma de realização do seu objetivo, o projeto dedica-se à formação de educadores e gestores ambientais para atuarem na implantação e gestão de polos de EA nos 13 municípios de sua abrangência. Espera-se a operacionalização de polos de EA autônomos, contextualizados e que possuam como base o trabalho realizado em grupo de maneira integrada e eficaz. Será apresentado aqui o trabalho de Desenvolvimento de Grupos realizado junto aos polos de EA, que possui como suporte conceitos e metodologias da Psicologia Social voltada para a dinâmica de grupos e apresenta como estrutura geral uma proposta de diagnóstico e intervenção nos elementos constituintes da estrutura e dinâmica dos grupos dos polos.

Palavras-Chave: Polos de Educação Ambiental, psicologia social, desenvolvimento de grupos.

Introdução

Em uma definição ampla, o Projeto Pólen (Polos Educativos do Norte Fluminense e Região) é um projeto de formação de recursos humanos em Educação Ambiental (EA) no processo de gestão ambiental. É executado pelo NUPEM/UFRJ, financiado pela Petrobras UN-BC e fiscalizado pelo IBAMA. Como matriz de seu escopo geral realizou um Curso de Formação de Educadores Ambientais ao longo de dois anos visando a formação de 40 profissionais ligados a Secretarias do Meio Ambiente, Educação e Cultura dos municípios de sua atuação, área de abrangência dos empreendimentos licenciados, sendo eles: Araruama, Arraial do Cabo, Armação dos Búzios, Cabo Frio, Campos dos Goytacazes, Casimiro de Abreu, Carapebus, Macaé, Quissamã, Rio das Ostras, Saquarema, São Francisco de Itabapoana e São João da Barra. Os profissionais que passaram por esse processo formativo são, hoje, gestores de polos de EA em seus municípios, responsáveis por desenvolverem projetos de EA e podem contar com a contribuição de co-gestores, lideranças locais preocupadas com a questão ambiental em seus municípios, conhecedoras das estratégias e propósitos do Projeto Pólen e que passaram pelo Curso de Princípios em Gestão Ambiental também oferecido pelo Projeto Pólen.

A implantação de polos de EA e sua subsequente gestão é igualmente parte fundamental da proposta do projeto e as atividades realizadas nesses espaços constituem-se em continuidade do processo formativo. Em suas práticas nos polos, gestores e co-gestores ainda contam com o acompanhamento e orientação da Equipe Executora do projeto (NUPEM/UFRJ). Contudo, espera-se, como meta, o funcionamento desses polos de EA de forma autônoma e contextualizada em cada um dos treze municípios (Projeto Pólen, 2008). Para tanto, é esperado também que os integrantes dos polos tenham em sua base um trabalho de grupo eficaz, com estreita relação cooperativa entre os gestores e destes com os co-gestores.

O que sustenta a experiência aqui denominada 'Desenvolvimento dos Grupos' está assegurado em uma das premissas do Projeto Pólen que marca a sua identidade: "*a EA deve ser fruto de trabalho em equipe e todas as esferas de sua ação pressupõem ações em grupo*". Além deste aspecto, outros conceitos e concepções devem ser considerados para melhor compreensão do contexto em que se insere o Projeto Pólen e, por conseguinte, do investimento no trabalho de Desenvolvimento dos Grupos realizado junto aos polos de EA. Estes são:

a. Por ser um projeto ambiental que atende às exigências de licenciamento de petróleo e gás impostas pelo IBAMA, o Projeto Pólen busca atuar na vertente da EA para a Gestão Ambiental Pública. Segundo Layrargues (2000) esta é a vertente que busca

responder aos desafios de se trabalhar uma EA voltada para o exercício da cidadania, no sentido do desenvolvimento da ação coletiva para o enfrentamento dos conflitos socioambientais. Cidadania que está baseada na consciência do cidadão como pertencente a uma coletividade, antepondo-se esse dado a qualquer interesse individual que porventura exista (Leonardi, 1997 *apud* Layrargues, 2000). O mesmo autor analisa que há um delineamento no papel da educação no processo de Gestão Ambiental:

“diante do desafio da criação de condições para a participação política dos diferentes segmentos sociais, tanto na formulação de políticas públicas como na sua aplicação, *“o educador deve estar qualificado também para agir em conjunto com a sociedade civil organizada, sobretudo com os movimentos sociais, numa visão da educação ambiental como processo instituinte de novas relações entre si e deles com a natureza”* (Layrargues, 2000, p.4 e 5).

Quintas (2004) argumenta que a Educação no processo de Gestão Ambiental, exige profissionais especialmente habilitados, que dominem conhecimentos e metodologias específicas para o desenvolvimento de processos de ensino-aprendizagem com jovens e adultos em contextos sociais diferenciados. Exige, também, compromissos com aqueles segmentos da sociedade brasileira, que na disputa pelo controle dos bens naturais do país, historicamente são sempre excluídos dos processos decisórios e ficam com o maior ônus.

b. Trata-se aqui de uma EA transformadora influenciada pela abordagem pedagógica de Paulo Freire. Nas palavras de Loureiro (2004, p.68):

“Esta se destaca pela concepção dialética de educação, que é vista como atividade social de aprimoramento pela aprendizagem e pelo agir, vinculadas aos processos de transformação societária, ruptura com a sociedade capitalista e formas alienadas e opressoras de vida. Vê o “ser humano” como um “ser inacabado”, ou seja, em constante mudança, sendo exatamente por meio desse movimento permanente que agimos para conhecer e transformar e, ao transformar, nos integramos e conhecemos a sociedade, ampliamos a consciência de ser no mundo”.

Nesse cenário, considerando as concepções e contexto apontados, também constituem marcos da identidade do Projeto Pólen: vinculação com o meio acadêmico, vinculação com o Poder Público; processo de formação de gestores e co-gestores; política de implementação de polos municipais de EA; construção dos sujeitos da ação educativa.

Na conjuntura atual, a Equipe Executora do projeto tem sob sua responsabilidade a viabilização dos polos de EA. Cabe-lhe, gerir o processo educacional e, sobretudo a formação e desenvolvimento dos grupos de educadores e gestores ambientais nos treze municípios envolvidos no projeto. Tem, assim, o papel de administrar aspectos psicossociais, essencialmente relativos às relações interpessoais e aos conflitos originados dessas relações, assim como promover condições para a integração entre as pessoas, membros dos grupos entre si, e desses com os objetivos do projeto.

Os polos de EA apresentam número variado de membros (entre 02 a 10 integrantes cada grupo) que deverão funcionar de maneira coordenada e com ações integradas. Isto é, deverão funcionar como grupos para que se obtenha unicidade de pensamento e de direção das ações planejadas. Enfrenta-se assim o desafio de possibilitar a esses polos funcionarem como verdadeiros grupos de trabalho.

A fim de atender a esta demanda, o projeto, por meio da Equipe Executora lançou mão de um trabalho específico da Psicologia Social voltado para a dinâmica de grupos. Assim que se iniciou a experiência de Desenvolvimento dos Grupos, um trabalho realizado com cada um dos grupos constituintes dos polos de EA dos treze municípios de abrangência do projeto e que possui como objetivo fim a constituição de grupos enquanto unidades coesas e produtivas. Ao citarmos *grupo*, e, principalmente trabalho de *desenvolvimento de grupos*, necessitamos elucidar alguns conceitos que norteiam essa experiência.

Entende-se um grupo como uma reunião de pessoas, que possuem consciência de si mesmas como grupo, possuem um objetivo único e se exercitam numa realização conjunta para o alcance deste objetivo (Melo, 2007). Weil (1971) define grupo como toda reunião de indivíduos em torno de um objetivo comum, da mesma maneira que Pichon-Rivière (apud Freire, 2007) que considera o grupo um conjunto de pessoas reunidas por necessidades semelhantes reunidas em torno de uma tarefa específica. Ainda, segundo este autor, no cumprimento e desenvolvimento das tarefas, deixa de ser um amontoado de indivíduos para cada um assumir-se enquanto participantes de um grupo, como um objeto mútuo.

A literatura clássica acerca do trabalho e da dinâmica de grupos aponta para uma distinção entre grupos e equipes. Para Moscovici (2007) equipe consiste de um grupo com funcionamento qualificado. Melo (2002) propõe um *continuum* de desenvolvimento, onde o grupo encontra-se no polo inicial e a equipe num ponto mais à frente. No polo extremo final está a Equipe de Alto Desempenho.

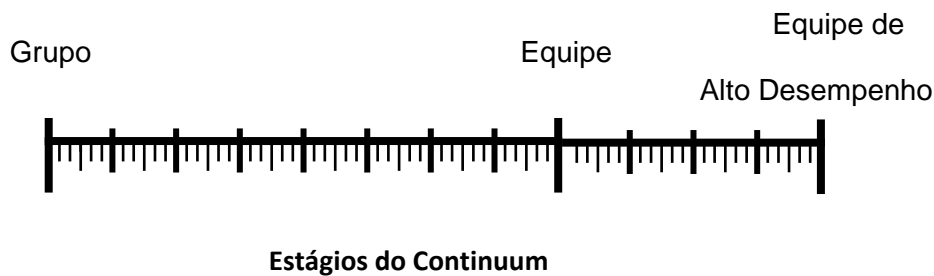


Figura. 1 – *Continuum* dos Grupos (Melo, 2002)

Para a definição de grupos já se considera a reunião de pessoas, que possuem consciência de si mesmas como grupo, possuem um objetivo único e se exercitam numa realização conjunta para o alcance deste objetivo. As equipes se diferem pelo nível de integração e de realização. A ação, o trabalho e a eficácia são mais evidentes. Entre os polos de grupo e equipe, existem níveis intermediários de desenvolvimento dos grupos que podem chegar a se tornarem equipes. Para Moscovici (2007) pode-se considerar equipe um grupo que compreende seus objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, a confiança é grande, as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. E acrescenta: “um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento” (p.5).

Desenvolver um grupo para estágios mais avançados de integração e realização, ou mesmo desenvolver um grupo à equipe é um processo a ser gerenciado e só é possível por meio de uma intervenção, como salienta Moscovici (2007). Kurt Lewin (*apud* Mailhiot, 1998) – psicólogo social que se dedicou ao estudo da dinâmica interna dos grupos e cunhou o termo da pesquisa-ação, reitera que a integração não se realizará no interior de um grupo, enquanto as relações interpessoais entre todos os membros do grupo não estiverem baseadas em comunicações abertas, confiantes e adequadas, e vai além ao postular que a capacidade de comunicar de modo adequado com o outro, de reencontrá-lo psicologicamente e de com ele estabelecer o diálogo não é um dom inato, mas uma atitude adquirida por aprendizado. Portanto, desenvolver um grupo enquanto tal requer um processo gerenciado e só é possível por meio de uma intervenção (Moscovici, 2007).

Esta intervenção pode ocorrer através do Desenvolvimento de Equipe (DE) - programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir

esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas, e que tem por base a Pesquisa-Ação (Moscovici, 2007). Tem-se ainda que o DE propõe ao grupo a aprendizagem e institucionaliza um processo constante de auto-exame. Floriani (2007) concebe o DE como momento/espço sistemático de aprendizagem, entendendo aprendizagem como a capacidade de criar, adquirir, transferir conhecimentos e modificar comportamentos, através do conhecimento compartilhado de forma coletiva. Acredita que, a qualidade das relações, as descobertas, as mudanças de significado e obtenção de novas repostas (criatividade), tendem a adquirir um caráter muito maior que o atingir a produtividade, se todo aquele que trabalhar com equipes tiver claro que está interferindo politicamente neste desenvolvimento, ou seja, que poderá estar trabalhando no sentido de promover trocas de valor ou desconsiderá-las. O DE é um espaço-tempo dedicado a prática do convívio coletivo de um grupo específico e para o exercitar deste coletivo (Melo 2007). É um momento que é proporcionado a uma equipe para reflexionar sobre seu próprio desempenho, avaliar-se enquanto equipe e desenvolver habilidades coletivas para o trabalho conjunto colaborativo e produtivo.

Justamente por ser concebido como um processo, o DE é uma atividade de educação constante, não tem tempo limitado, de tal forma que um só evento não caracteriza o DE, tampouco produz os resultados esperados. Ele deve acompanhar e atender a dinamicidade própria de qualquer grupo ou equipe.

Embora com um nível de aprofundamento que não chega à 'pretensão intencional' de desenvolver os grupos dos polos de EA em equipes e equipes de alto desempenho, é esta a metodologia norteadora do trabalho de Desenvolvimento dos Grupos. As ações propostas nessa experiência objetivam o desenvolvimento dos grupos enquanto tal. Estes podem alcançar resultados produtivos e satisfatórios sem, necessariamente, funcionarem como equipes. Para se atingir o nível de funcionamento enquanto equipe ou equipe de alto de desempenho, é necessário um trabalho a longo prazo e encontros numa frequência com curto intervalo de tempo. Portanto, diante da realidade de atuação do Projeto Pólen fala-se da não 'pretensão intencional' de desenvolver os polos de EA em equipe ou equipes de alto desempenho, embora, conforme particularidades de cada grupo, esse níveis de desenvolvimento no *continuum* dos grupos podem ser atingidos com maior ou menor facilidade.

Objetivo

Neste artigo apresentamos a experiência de diagnóstico e intervenção para desenvolvimento dos grupos pertencentes aos polos de EA do Projeto Pólen. Tal experiência objetiva investigar e intervir nos elementos constituintes da estrutura e dinâmica

de funcionamento dos grupos, de modo a desenvolver a integração e competências coletivas, bem como proporcionar espaços de exercício para aperfeiçoamento das relações interpessoais.

Metodologia

Como recurso metodológico, utilizamos a Pesquisa-Ação, um tipo de pesquisa social com base empírica concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e nos quais os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2002). Neste tipo de pesquisa proporciona-se a participação ativa das pessoas implicadas nos problemas investigados.

Assim que com a utilização da Pesquisa-Ação objetiva-se não só coletar os dados da realidade dos grupos, na forma como eles se apresentam, mas também proporcionar a aquisição de um conhecimento ou de uma consciência crítica sobre a realidade percebida, favorecendo o processo de consciência de seu funcionamento enquanto grupo e a elaboração de propostas de transformação e de desenvolvimento.

A metodologia da pesquisa-ação, em sua prática, possibilita a utilização de diversos métodos de pesquisa e de intervenção. Faz-se uso, nessa experiência, de uma variedade de métodos e instrumentos, tais como: técnicas de dinâmicas de grupo, técnicas de observação, técnicas de entrevistas individuais e em grupo.

Os participantes desta experiência são gestores e co-gestores atuantes nos polos de EA, somando um total de 52 pessoas.

A título de melhor sistematizar este trabalho, atende-se a uma organização metodológica planejada em duas etapas:

Etapa 1. diagnóstico - a primeira etapa trata da realização de um diagnóstico dos grupos e é dividida em duas fases:

- Fase 1: Mapeamento da estrutura dos grupos. Fase já concluída, na qual mapeou-se o perfil dos integrantes e a estrutura física dos grupos do polos, atentando-se para os seguintes aspectos:

- número de membros;
- perfil dos membros (idade, nível de escolaridade, sexo, posição/ profissão/ função/ ocupação na comunidade);
- perfil - município;
- frequência dos encontros;

- local dos encontros dos grupos (descrever o ambiente físico, *layout*).

- Fase 2: Mapeamento da dinâmica de funcionamento dos grupos. Buscou-se, num primeiro momento analisar a dinâmica de funcionamento dos grupos. Ressalta-se, todavia, que esta é uma fase permanente no trabalho, como pressupõe a metodologia da pesquisa-ação e também devido à realidade dinâmica de cada grupo que é constantemente influenciada por fatores de diversas naturezas (política, pessoal ou profissional). São objetivos desta fase:

- observação da interação entre gestores e destes com os co-gestores;
- identificação dos elementos facilitadores do trabalho em grupo;
- identificação dos elementos dificultadores do trabalho em grupo.

Etapa 2. Intervenção - A segunda etapa destina-se às intervenções realizadas junto aos grupos buscando a melhoria do seu funcionamento e se constitui como um processo contínuo em constante desenvolvimento. Para tanto são promovidas intervenções nos treze polos ressaltando-se as particularidades de cada grupo. Entretanto, consideram-se como passos de intervenção para todos os polos:

- Promover o entendimento claro e único do objetivo maior do Projeto Pólen e dos objetivos específicos dos polos, de modo que todos os membros possam ver com congruência a mesma imagem aspirada pelo projeto, desenvolvendo assim a visão compartilhada¹;

- Estimular a liderança nos grupos, fazendo com que aquele (s) componente (s) que é (são) reconhecido(s) pelos demais como líder (es), possa(m) exercer este papel com clareza e constância;

- Exercitar a cooperação no trabalho em conjunto, de modo que os resultados possam ser frutos do esforço e contribuição de todos. Para tal a intervenção ocorre por meio

¹ Visão Compartilhada é uma das quatro competências do modelo analítico de Equipes de Alto Desempenho (EAD) proposto por Melo (2002). Segundo Senge (2006), Visão Compartilhada consiste num processo de construção permanente, um movimento de aprendizagem no compartilhar e compartilhar sentidos e significados, criando sinergias em torno de um sonho comum. As outras três competências são: Forte Liderança – “forte, visionária e constante, embora assumida por um ou mais líderes”, Cooperação – “princípio da ação conjunta, a dimensão do compartilhar, os resultados da ação interativa” e Resultados – abarca os resultados de produtividade da equipe bem como os resultados internos, de crescimento da equipe enquanto tal. Embora não se tenha a intenção de desenvolver os grupos dos pólos de EA em EAD, as competências deste modelo também servem de parâmetro para o trabalho de Desenvolvimento dos Grupos.

do estímulo à interação, comunicação, participação, consideração pelo outro, colaboração e competência, tanto para o trabalho técnico - de EA, como para o trabalho coletivo;

- Fornecer subsídios para que os resultados gerados sejam cada vez mais eficazes, atendendo os objetivos maiores do Projeto Pólen. Além dos resultados atestados nas metas de produtividade do projeto, objetiva-se a promoção dos resultados internos ao grupo, traduzidos em crescimento e manutenção do grupo enquanto unidade coesa.

O quadro a seguir (quadro 1) oferece uma visualização geral das etapas e atividades já realizadas até o momento.

Período	Etapa	Atividades	Recursos utilizados
Outubro/2007 a Abril/2008	Etapa 1 (Fases 1 e 2)	Visitas de Acompanhamento para o diagnóstico	- instrumentos para mapeamento do perfil dos membros dos grupos e da estrutura - técnicas de observação e de dinâmica de grupo para mapeamento da dinâmica dos grupos
Maio a Junho/ 2008	Etapa 2	Visitas de Acompanhamento - 'Desenvolvendo os Grupos' 1º bloco de Intervenção	- técnicas de observação, técnicas de dinâmica de grupo, técnicas de entrevista individual e em grupo
Fevereiro a Maio/2009	Etapa 2	Visitas de Acompanhamento - 'Desenvolvendo os Grupos' 2º bloco de intervenção	- instrumentos para diagnóstico atual da dinâmica dos grupos, técnicas de dinâmica de grupo, técnicas de planejamento dinâmico e interativo

Quadro 1: Sistematização das etapas e atividades de desenvolvimento de grupos com polos de EA/Projeto Pólen realizadas até 2009.

Ações realizadas e Resultados

Diagnóstico

O diagnóstico realizado na 1ª etapa desse trabalho revelou uma “foto” dos grupos e possibilitou que as intervenções tivessem coerência com as reais necessidades de cada polo. Para tanto, realizou-se uma análise dos dados coletados em três Visitas de Acompanhamento (VA)², ocorridas entre outubro de 2007 a abril de 2008. Essas visitas objetivaram investigar os fatores favoráveis e impeditivos do trabalho conjunto, além de traçar um perfil da constituição dos grupos de gestores, de suas motivações e nível de integração existente entre eles.

O perfil geral da constituição e dinâmica de funcionamento dos polos revelou os seguintes aspectos:

1. A percepção do ambiente físico x relações interpessoais. Diagnosticou-se que o ambiente físico não é determinante do comprometimento das pessoas com as causas do Projeto Pólen e da produtividade dos polos. A percepção das pessoas do ambiente de trabalho não está diretamente relacionada com a estrutura física desse ambiente, como espaço, mobiliário, iluminação etc. Esta percepção é permeada pela ambiência psicológica. Os relacionamentos interpessoais entre os membros dos grupos parecem determinar a qualidade desse ambiente.
2. Espaço físico x Produtividade do polo. Verificou-se que o espaço físico destinado ao polo, sozinho, não é elemento determinante da sua produtividade, mas funciona como um facilitador ao desenvolvimento das atividades, desde que acompanhado de uma ambiência psicológica favorável.
3. Comprometimento das pessoas x produtividade do grupo. Percebeu-se que alguns polos contam com o descompromisso de alguns de seus membros em relação às ações traçadas/planejadas o que impede o alcance das metas estabelecidas e gera baixa ou nenhuma produtividade desses polos.

² Podemos entender as Visitas de Acompanhamento como encontros realizados periodicamente entre a equipe executora do projeto e cada participante do pólo de educação ambiental de um município a fim de: (i) acompanhar o andamento das atividades propostas durante os módulos do Curso de Formação de Educadores Ambientais; (ii) acompanhar e auxiliar no processo de implantação do polo de EA, (iii) auxiliar no processo de formação dos grupos dos polos e (iv) acompanhar o desenvolvimento dos projetos dos polos. Sendo assim, elas respondem por uma continuidade e coesão no desenvolvimento não somente do curso de formação, mas de todo o projeto, sendo um instrumento também útil para o alcance de objetivos mais gerais do projeto, tais como a consolidação do polo.

4. Comprometimento das pessoas x envolvimento com as causas da EA. Detectou-se que gestores de 09 polos (69% do total) citaram como o que gostam de fazer e fazem bem, além das atividades meramente profissionais, outras atividades ligadas à Educação, realização de projetos e meio ambiente. Este dado parece contribuir positivamente para o comprometimento delas com as causas da EA propostas pelo Projeto Pólen aos municípios.
5. Comprometimento das pessoas x baixa produtividade. Constatou-se que em determinados polos há nítido comprometimento de alguns de seus membros, o que impulsiona o trabalho do grupo. Contudo esses polos não apresentam bom desenvolvimento das ações e conseqüentemente revelam baixa produtividade. Parece haver carência de organização e de coordenação das pessoas e das idéias para o trabalho conjunto.
6. Comprometimento das pessoas x Unidade do Grupo. O comprometimento das pessoas é um fator importante para a realização das atividades do polo. Entretanto este aspecto não é determinante da unidade do grupo, isto é, das ações coordenadas e conjuntas em torno ao objetivo comum.
7. Competências individuais x aplicação no Projeto Pólen. Detectou-se nesse mapeamento que alguns polos contam com talentos que poderão ser revertidos/aproveitados em prol do objetivo maior do projeto. Chama a atenção dados indicativos de competências pessoais específicas a serem melhor pesquisadas e exploradas pelo projeto.
8. Disponibilidade de tempo das pessoas x Produtividade dos polos. Averiguou-se que alguns polos sofrem interferência negativa em virtude da indisponibilidade de tempo de alguns de seus membros. A não liberação das pessoas de suas atividades profissionais acordada em 8 horas semanais para a dedicação ao Projeto Pólen impede a realização de reuniões regulares comprometendo a produtividade dos polos.
9. Atuação dos polos x Orientação da Equipe Executora. Atestou-se que alguns polos requerem maiores esclarecimentos técnicos e direcionamentos específicos da Equipe Executora para a execução eficaz de suas atividades.
10. A proposta do Projeto Pólen x Projeto de vida pessoal. Dados analisados apontam para o fato de que as pessoas que estão nos polos e conseguem realizar um bom trabalho, aliado a um positivo relacionamento interpessoal, agregam aos seus projetos de vida as causas do Projeto Pólen.

Todos os dados levantados na etapa de diagnóstico foram submetidos a uma análise de conteúdo temática (Bardin, 1977) que permitiu a elaboração de categorias. A partir das categorias contabilizou-se os polos nos quais os elementos apareceram. O gráfico a seguir (figura 2), é ilustrativo da condição dos polos de EA à época da realização do diagnóstico da estrutura e dinâmica de funcionamento dos grupos.

Para caráter de categorização foram contabilizados os polos nos quais esses elementos apareceram para, pelo menos, um dos integrantes do polo. Esses resultados serviram de base para as ações de intervenção realizadas em momento posterior.

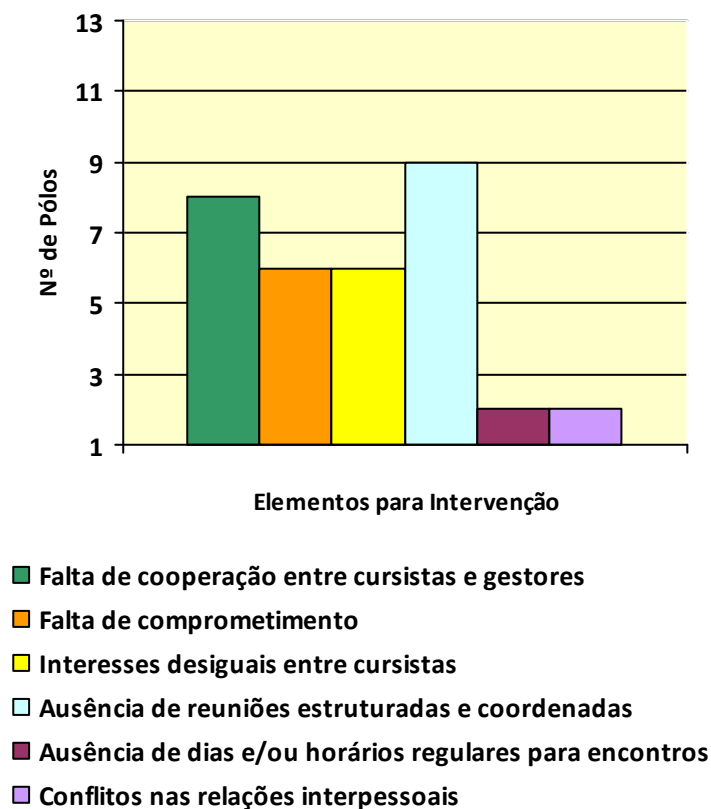


Figura 2. Categorias do diagnóstico dos polos de EA

Intervenção

A partir do perfil traçado, foram planejadas intervenções para os grupos. Caracterizadas como uma forma particular de Visita de Acompanhamento, as intervenções nos polos consistem em encontros com gestores e co-gestores atuantes, no qual é criado um espaço com exercícios e atividades específicas para estimular a aprendizagem em

grupo e incitar um processo constante de auto-exame da sua dinâmica, a fim de fortalecer as relações interpessoais.

Cabe lembrar que este trabalho é permeado pela metodologia da pesquisa-ação. Assim, todos os encontros destinados à intervenção também apresentam, como resultado, dados que retroalimentam o diagnóstico da dinâmica atual dos grupos e que orientam as intervenções posteriores.

Até o momento (agosto de 2009) foram realizados dois grandes blocos de intervenção nos polos. O primeiro ocorrido de maio a junho de 2008 e o segundo nos meses de fevereiro a maio de 2009, como pode ser acompanhado no quadro 1.

Serão expostas aqui as principais ações de intervenção realizadas nos polos afim de que se tenha um panorama da experiência até agora, uma vez que retratar com detalhes todas as atividades propostas a cada um dos treze municípios de atuação do projeto excederia a proposta do artigo.

Assim, no primeiro bloco de intervenção, foi planejado um mesmo programa para todos os polos. O tema central proposto foi: *“Eu e o Grupo”*, tendo como objetivo principal propiciar uma reflexão acerca do papel de cada um no grupo e gerar ações de desenvolvimento das pessoas e do polo. Além disso, o encontro objetivou realizar uma avaliação do grupo por ele mesmo e possibilitar maior integração entre os membros dos grupos, gestores e co-gestores. Como a grande maioria dos polos à época não contava com a presença constante dos co-gestores, coube aos gestores decidirem se era importante ou não a presença e participação dos primeiros. Contou-se com um tempo médio de 3 horas de duração por encontro.

Duas atividades principais foram propostas para o alcance dos objetivos. Foram construídos instrumentos específicos para cada uma dessas atividades.

A primeira atividade foi de caráter individual e fez uso de um questionário investigativo da situação pessoal de cada integrante no grupo. Posteriormente foi criado um clima propício para o compartilhamento das percepções e sentimentos individuais. Cada membro se dava a conhecer e dividia angústias e dificuldades comuns para atuação nos polos de EA.

A segunda atividade central da intervenção, em um primeiro momento individual e posteriormente grupal, foi um plano de ação que incitava os membros do grupo à resolução do aspecto identificado como mais impeditivo para sua efetiva participação no polo de EA. Construiu-se, para este fim, um instrumento de planejamento dinâmico e integrativo.

A partir desta primeira intervenção atestou-se que os polos possuem dinâmica e demandas próprias, requerendo, assim, intervenções personalizadas. Desse modo o segundo grande bloco de intervenções programadas para desenvolvimento dos grupos foi orientado por planejamentos específicos de forma a atender a demanda atual de cada polo.

Foram eleitos, como exemplos, três casos por serem os que apresentaram resultados claros e imediatos. Os mesmos serão relatados a seguir.

Caso 1

No pólo 'x' notou-se um enfraquecimento quanto a participação de gestores e co-gestores. Dos dois gestores que mantêm vínculo com o polo apenas um estava atuando de maneira mais freqüente e os co-gestores não possuíam nenhum contato com ele. Avaliou-se como válida a tentativa de aproximá-los e formar um novo grupo para o trabalho desenvolvido no polo. Foram propostas, então, duas atividades no encontro de intervenção: na primeira os participantes elegiam e graduavam elementos que julgavam fundamentais para um verdadeiro grupo de trabalho, o que os levou a pensar na situação atual daquele grupo; a segunda atividade consistiu na discussão e confecção de um plano de ação para encontros no polo. Os participantes presentes, dois gestores e cinco co-gestores, confirmaram a disponibilidade em participar das ações do polo e assumiram suas posições no novo grupo que acabara de se formar, esclarecendo papéis e responsabilidades.

Caso 2

Em outro município, a situação era de apatia e total ausência de mobilização para as atividades propostas ao polo. A intervenção ofereceu como atividade principal uma técnica de *Brainstorming*³, levando o grupo a refletir sobre duas grandes questões: '*Quem somos nós?*', '*Como estamos diante do nosso papel?*'. A técnica explicitou sentimentos, que retratavam, de maneira geral, desânimo, frustração, desesperança. A partir desse estímulo o grupo prosseguiu na discussão explicando o motivo de tais sentimentos. Diante dos problemas expostos, o grupo foi questionado sobre o que estava no controle deles ou não para ser solucionado. Elaboraram, então, um plano de ação para retomada do funcionamento do polo e finalização de algumas tarefas atrasadas quanto ao prazo estabelecido pela Equipe Executora.

³ A tradução de *Brainstorming* é "tempestade de idéias". Consiste em uma técnica de dinâmica de grupo que objetiva coletar idéias de todos os participantes, sem crítica ou julgamentos.

Caso 3

Para um terceiro grupo, o objetivo central da intervenção foi realizar um diagnóstico atual do grupo por ele mesmo, a fim de detectar os principais pontos que necessitavam ser trabalhados, por meio de uma reflexão sobre a atuação individual e conjunta. Para isto, o grupo ateve-se à técnica denominada “*Avaliação da Eficiência do Grupo*”, analisando itens como: consenso nos objetivos, nível de participação, nível de comunicação identificação e solução de problemas, consenso nas decisões, criatividade e confiança entre os participantes. Após uma avaliação individual de cada item proposto, todo o grupo se deteve em discutir as percepções individuais sobre a gradação que atribuíram para cada item, fazendo, em conjunto, uma avaliação da dinâmica do grupo.

Discussão dos resultados da intervenção

Antes de apresentar algumas das considerações acerca dos resultados alcançados a partir da etapa 2 desta experiência, é indispensável explicitar o caráter contínuo deste trabalho de intervenção tal como é concebido e executado. Ao longo da existência dos polos percebe-se que a dinâmica dos grupos é influenciada por variáveis de diferentes naturezas (política, profissional ou pessoal), fazendo com que o estado em que se encontram esteja em permanente mudança. E isto é válido para qualquer tipo de grupo. Neste sentido, não existem resultados fins neste trabalho de desenvolvimento dos grupos. Portanto, o que se apresenta neste tópico são algumas reflexões dos resultados provocados pelas ações expostas no tópico anterior.

A atividade realizada no primeiro bloco de intervenções possibilitou a visualização e organização das principais dificuldades e facilidades do grupo para sua atuação. Todos os integrantes se deram a conhecer quanto a sua atuação no interior do polo. Os integrantes puderam, ainda, observar limites e potencialidades de cada um dos membros do grupo, traçando estratégias para aprimoramento individual.

Em uma análise geral de todos os grupos, detectou-se como principais facilidades para funcionamento dos polos de EA: interesse dos gestores pelas questões ambientais, comprometimento, participação e responsabilidade; a existência do espaço físico para o polo, assim como recursos materiais; e o bom entrosamento do grupo de trabalho. Como dificuldades observou-se: falta de entrosamento e coesão do grupo; indisponibilidade de tempo, juntamente com a sobrecarga de outras atribuições profissionais; sensação de ansiedade e insegurança gerada na expectativa da execução do projeto local de EA construído pelo próprio grupo; e falta de organização pessoal para as atividades realizadas

nos polos. A relação com o poder público local foi considerada como facilidade em alguns municípios que contam com o apoio do órgão público. Contudo, a falta de tal apoio também foi considerada como dificuldade em outros municípios.

Ainda referente ao primeiro bloco de intervenção, em relação à identificação dos resultados do grupo, os gestores e co-gestores dos treze polos de EA revelaram que não possuem, com clareza, a visão dos objetivos a serem alcançados. Não conseguiram em sua maioria identificar os objetivos do polo em relação ao objetivo maior do Projeto Pólen. Alguns afirmaram que os resultados alcançados até aquele momento indicam para um início de caminho a ser trilhado. Muitos representaram o alcance dos resultados com uma árvore – “*semente que já germinou*” – e que está crescendo, se desenvolvendo, “*mas ainda não deu frutos*”. O encontro com outras pessoas também interessadas na questão ambiental, e a formação do grupo no polo foi tido como o resultado significativo, em alguns casos. Consideraram que a superação das diferenças individuais e das dificuldades iniciais para relacionamento, apresentadas na constituição do grupo, representa o ganho daquele polo.

Os resultados obtidos no segundo bloco de intervenção serão comentados por caso. Trata-se dos casos de três municípios relatados no tópico ‘*Ações realizadas e resultados*’. Será obedecida a mesma ordem de apresentação dos casos no tópico precedente.

Caso 1

A intervenção neste grupo obteve dois grandes ganhos: o envolvimento dos co-gestores nas ações do polo, facilitada pelo fortalecimento do novo grupo que se formou, já que antes só se contava com a participação dos gestores e a retomada das ações do polo que se encontravam estagnadas, dando um novo fôlego aos gestores.

Como fruto desta intervenção em particular, gestores e co-gestores agendaram dois dias de encontros para revisão e finalização da redação do projeto de EA a ser desenvolvido pelo polo. Avaliou-se que os co-gestores se sentiram acolhidos, tomaram ciência de que podem contribuir com as ações do polo e já iniciaram a inserção no grupo com um agendamento comum para discussão do projeto.

Caso 2

O encontro neste grupo favoreceu antes de tudo a saída da apatia pela qual passavam. Obteve-se como ganhos: retomada das ações, a continuidade de tarefas que se encontravam com prazos atrasados e fortalecimento do canal de comunicação com a Equipe Executora, através de esclarecimentos quanto aos motivos da apatia que havia se instalado.

Caso 3

A atividade para desenvolvimento dos grupos nesse caso, em particular, marcou o início do trabalho de intervenção, foi o primeiro encontro neste polo com tal finalidade. A atividade central realizada, de *'Avaliação da Eficiência do Grupo'*, proporcionou o compartilhamento de percepções individuais quanto aos elementos analisados, tomada de consciência acerca dos pontos cruciais que necessitam de maior atenção para o bom funcionamento do grupo, além de um rico diagnóstico para as intervenções posteriores.

Os resultados alcançados por meio das intervenções anteriormente ilustradas demonstram que os integrantes dos polos vivenciam um processo de 'se darem a conhecer' e, através disto, buscarem as formas mais viáveis para as relações de trabalho desempenhadas no interior do grupo, além de possibilitar a potencialização de competências individuais para o resultado coletivo. Neste processo os grupos dos polos também vivenciam a oportunidade de refletirem sobre elementos facilitadores e dificultadores em suas dinâmicas, discutindo-os e elaborando planos de ação para maximizá-los ou minimizá-los, respectivamente. Ressalta-se que tais efeitos provocados estão sempre orientados para o objetivo geral do polo e, para além deste, visa o alcance do objetivo maior do Projeto Pólen.

Conclusões

A experiência aqui relatada, de Desenvolvimento dos Grupos, tem atendido aos seus objetivos centrais, alcançando resultados satisfatórios. Avalia-se que tais resultados podem ser sintetizados em três dimensões principais:

- contribuição para a construção da identidade do projeto quanto a proposta de trabalho por meio de grupo e equipes;
- potencialização da atuação das pessoas em grupo para o alcance do objetivo de mitigação dos impactos gerados pela indústria do petróleo;
- atendimento, embora de forma indireta, ao objetivo do Projeto Pólen em seu processo educativo de formação continuada e capacitação de recursos humanos, em particular, no que tange ao *'fortalecimento da autonomia individual e coletiva'*. Vale recapitular que esse trabalho configura-se como mais um recurso oferecido aos gestores e co-gestores no processo formativo através de Visitas de Acompanhamento específicas para

este fim. As Visitas de Acompanhamento respondem pela continuidade e coesão no desenvolvimento do projeto.

Ao longo da existência do Projeto Pólen, a Equipe Executora foi percebendo a necessidade de investir na formação e desenvolvimento dos grupos que constituem os polos de EA. Não bastava oferecer a esses grupos a capacitação técnica planejada para os Cursos de Formação de Educadores Ambientais e de Princípios em Gestão ambiental. A prática vivenciada a partir da implementação dos polos demandou um novo olhar para se entender o que influenciava no comprometimento das pessoas vinculadas ao projeto bem como na eficácia do trabalho desempenhado. Pelos resultados avaliados até o momento, considera-se que o assessoramento de profissionais especializados, psicólogas organizacionais e do trabalho, confere o suporte necessário para a construção da identidade do projeto, e que se constitui em um diferencial em relação a outros projetos de EA. Além disto, as intervenções e dados apontam que o desempenho colaborativo e harmônico dos grupos facilita o alcance de seus resultados.

Ressalta-se, contudo, que o trabalho de desenvolvimento de grupos é um processo a ser gerenciado e que demanda em avaliações/intervenções continuadas. Em prosseguimento ao já realizado segue-se com os encontros de desenvolvimento dos grupos com gestores e co-gestores nos polos, afim de que se construam como grupos de trabalho cada vez mais coesos e produtivos. Alguns grupos demonstram notar a importância desse trabalho desenvolvido e solicitam, por iniciativa própria, intervenções em seus polos. Assim, no período mais recente do Projeto Pólen têm ocorrido intervenções isoladas em cada um dos treze municípios, buscando atender as demandas momentâneas dos grupos para aperfeiçoamento interno nas suas dinâmicas de trabalho.

Agradecimentos: Gostaríamos de agradecer a todos os integrantes do Laboratório de Limnologia/UFRJ; aos integrantes do NUPEM/UFRJ; a Coordenação de Licenciamento Ambiental da Petrobras; aos participantes das atividades que têm contribuído para que o projeto se realize e para que a discussão sobre a questão ambiental no interior do estado do Rio de Janeiro se torne mais profunda; aos municípios envolvidos e a toda a equipe do Projeto Pólen, aos que já passaram e aos que continuam.

Apoio: PETROBRAS

Realização: Projeto Pólen (NUPEM/UFRJ)

Referência Bibliográfica:

Bardin, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

Layrargues, P.P. Educação para Gestão Ambiental: a cidadania do enfrentamento político dos conflitos socioambientais, 2000. Disponível em <http://material.nerea-investiga.org/publicacoes>. Acessado em 15/08/2009.

Loureiro, C.F.B. Identidades da Educação Ambiental Brasileira. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, 2004.

Mailhiot, G. B.. Dinâmica e gênese dos grupos. 8ª ed. São Paulo: Duas Cidades, 1998.

Melo, C.M.C. As Equipes de Trabalho e o Alto Desempenho. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2002.

_____. Desenvolvimento de Equipe - DE. Rio de Janeiro. Disciplina Compacta Treinamento e Desenvolvimento, 2007. color. Acompanha texto.

Quintas, J.S. Educação no processo de Gestão Ambiental: uma proposta de Educação ambiental transformadora e emancipatória.

_____. Introdução à gestão ambiental pública. 2ª ed. Brasília: Ibama, 2006

Floriani, C. O desenvolvimento de equipes em organizações: muito mais que resultados. Disponível em <http://www.cesblu.br/revista/artigos>. Acessado em 22/12/2007

Freire, M. O que é grupo. Disponível em: www.grupos.com.br/blog/trabpedagogico. Acessado em 14/07/2007.

Freire, P. Pedagogia do Oprimido. 13ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

Moscovici, F. Equipes dão Certo: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007

Projeto Pólen (2008). Relatório de Diagnóstico Socioambiental

Projeto Pólen www.projetoipolen.com.br. Acessado em 16/08/2009.

Projeto Pólen (2008). *Relatório parcial nº1 Desenvolvendo os Grupos* (Maio/2008)

Projeto Pólen (2008). *Relatório 1ª intervenção Desenvolvendo os Grupos* (Agosto/2008)

Projeto Pólen (2008). *Relatório 2ª intervenção Desenvolvendo os Grupos* (Junho/2009)

Reigota, M. O que é Educação Ambiental. 1ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2006

Senge, P. M. A Quinta Disciplina. 21 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006

Thiollent, M. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez, 2002.

Weil, P. Relações Humanas na Família e no Trabalho. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

WEIL, P. & OUTROS. Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas. Belo Horizonte: Itatiaia, 1967.