

DIRECÇÃO GERAL DA L. O. C.
RUA ANDRADE, 13, 4.º D.
LISBOA

212

DOCUMENTOS DO MILITANTE

**COMO ORIENTAR
UMA REUNIÃO**

~

Separata do B. M. n.º 114

Como orientar uma reunião

O presente trabalho foi apresentado num Dia de Estudos realizado na Região de Mons-Borinage (Bélgica), pelas «Equipas Populares».

Recomendamos — muito vivamente — a sua leitura e o seu estudo que pode ajudar a melhor animarmos e conduzirmos as nossas Equipas.

As ideias desenvolvidas não se referem directamente à REVISÃO DE VIDA OPERÁRIA, elas podem, contudo, ser para todos nós muito valiosas pela riquíssima contribuição que elas representam para a troca de opiniões que se estabelecem numa R. V. O., assim como ao diálogo que tem lugar numa Reunião de Equipa.

ESTUDEMOS, ANOTEMOS e ESFORCEMOS-NOS por pôr em prática os preciosos conselhos que a seguir se publicam.

QUE É A DISCUSSÃO?

Afastemos, desde já, todos os significados «belicosos» de que a palavra DISCUSSÃO normalmente se reveste. Não nos referimos às discussões tipo «bronca». Vamos apresentar a discussão como DIÁLOGO, portanto numa *panorâmica plenamente* construtiva pela apresentação de «pareceres» por parte de todos os participantes. Todos devem tirar proveito da discussão. Depois duma «bronca» podemos ficar com a impressão de ter saído vencedores da questão, porém o nosso contraditor pode sentir-se diminuído e experimentar um sentimento de rancor. Neste caso não nos encontramos face a uma situação *positiva e enriquecedora*, porque uma das pessoas ficou diminuída.

Pois bem, a discussão deve ser um dos meios mais aptos para dar aos participantes uma ocasião de se *enriquecerem*, e de *desenvolverem a sua personalidade*.

A) A DISCUSSÃO CONTRIBUI PARA NOS CONHECERMOS MELHOR, AOS OUTROS E À REALIDADE

O conhecimento de nós próprios

Pela discussão expressamos os nossos pensamentos, o que sentimos e o que desejamos, o que geralmente é para nós mesmos vago, incompleto, nebuloso, e que devemos precisar para nos fazermos compreender pelos outros. Por isso devemos estar atentos ao que temos de dizer e ao modo como o devemos dizer.



O conhecimento dos outros

Também pela discussão tomamos conhecimento do que pensam, sentem e anseiam aqueles com quem discutimos. O diálogo permite-nos conhecê-los melhor, compreendê-los e não os julgar apressadamente, ajudá-los, aproximar-nos deles, amá-los verdadeiramente.

Exemplo: Jorge que tomou parte numa reunião de Equipa, é taciturno, fechado sobre si mesmo. Tem-se a impressão de que está pouco interessado e de que tem pouco valor. Através da discussão bem conduzida, ele expressa claramente os seus sentimentos, a sua inquietação sobre o futuro profissional da juventude e, pouco a pouco, revela que está muito preocupado com o futuro dum dos seus filhos seriamente doente e que não poderá vir a seguir uma vida profissional como os outros rapazes... Depois desta «revelação» do Jorge, a atitude do grupo modifica-se e torna-se mais positiva.

O conhecimento da realidade

Pelo diálogo enriquecemo-nos porque aproveitamos do que os outros pensam, desejam e sentem, pela visão pessoal que eles têm das pessoas e das coisas; a sua maneira de as ver é uma parte da realidade que se adiciona aquela que nós já conhecemos; habituamo-nos a «vê-las» bastante melhor do que éramos anteriormente capazes; a «julgar-mos» a sua natureza de maneira mais lenta e precisa. Este conhecimento mais exacto da realidade permite-nos relacionarmo-nos e comunicarmos melhor com aqueles que desenvolvem um esforço parecido ao nosso.

B) OBJECTIVO DA REUNIÃO: ACLARAR, LIGAR E AUMENTAR O CONHECIMENTO DE NÓS PRÓPRIOS, DA REALIDADE E DOS OUTROS

Estes objectivos impõem-se por dois motivos:

1. *Por honestidade intelectual e razão moral:* Como homens, devemos, na medida do possível, aproximar-nos da «verdadeira realidade» das pessoas e das coisas.

Contemplan o que nos rodeia sob um ponto de vista puramente pessoal encerra-nos numa perigosa «solidão» porque se chamarmos «branco» ao que os «outros» chamam preto ser-nos-á difícil entendermo-nos. A nossa acção será anárquica e acabará no caos e na destruição. Antes de prosseguirmos torna-se necessário fazer notar que não é possível aproximarmo-nos da realidade dum só. *A realidade e a verdade não são tão simples como normalmente se crê.*

Exemplo: Francisco, um bêbado, que vemos frequentemente na taberna, provoca a nossa indignação. Criticamos-lhe o seu desinteresse pela família.

Teremos razão? Que se passará na realidade?

Estudando o seu «caso» soubemos que tinha perdido todos os seus filhos: um por doença, outro por acidente; que sua mulher, enferma mental, se encontra internada; que ele já não pode desenvolver a sua anterior actividade profissional, que sua mãe está paralítica e deve velar por ela toda a noite e que seu pai é um bêbado desprezado por todos no bairro. A verdade é que este homem não é um ser embrutecido, mas sim fraco e infeliz.

A discussão permite *desembaraçarmo-nos das nossas ideias feitas*, dos nossos preconceitos, dos nossos julgamentos precipitados, porque elementos muito diversos são apresentados por cada interveniente e tendem a reconstituir a realidade. Relativamente ao caso acima descrito, um participante na reunião dirá:

— Eu conheci o jovem Francisco e posso testemunhar-vos os maus exemplos que ele recebeu. Outro falará da doença da mulher; outro ainda da morte dos filhos . . . Pouco a pouco, Francisco começará a adquirir a sua verdadeira forma e começará a sair do anonimato da desprezível classe dos bêbados.

Entre os participantes um comprometer-se-á a arranjar-lhe trabalho na sua oficina, a acompanhá-lo no bairro em que habita para que se sinta menos só, a arranjar quem o ajude a velar a sua mãe. Esta acção proporcionará ao Francisco uma melhor visão do mundo e este sentirá razões para confiar nos homens e se esforçar para sair da situação infeliz em que se encontra.

2. *Por necessidade de lutarmos contra as correntes que nos arrastam para a passividade e a aceitação de ideias e de situações.*

Há que referir particularmente a rádio, a imprensa, a televisão e a publicidade em geral que, sem que nos apercebamos, deformam a nossa personalidade. A propaganda comercial, para não se falar de outra, é preparada nos laboratórios de investigações psicológicas que medem, pesam e analisam as reacções humanas, e que sabem determinar assim qual é a cor que mais chama a atenção, a frase que impressiona, o número de imagens que é necessário projectar num «écran» para que se gravem inconscientemente no cérebro do espectador, e pouco a pouco o façam pensar que os rádios Z são os melhores do mundo.

A discussão (sempre no sentido de diálogo) é um meio poderoso para devolver à pessoa humana a possibilidade de *lutar contra estas informações unilaterais* surgidas dum único manancial, incompletas e demasiado simples (intencionalmente para que sejam absorvidas pelo que os vê ou escuta). Pelo contrário, a discussão é o refúgio especialmente reservado, onde os sentimentos e as ideias

devem expressar-se com toda a franqueza; onde se procura descobrir, em cada caso ou situação apresentada, um elemento novo e desconhecido, um pedaço da verdade. É como um pedaço de cristal em bruto que se corta e se pule, e se garante em múltiplos aspectos.

Exemplo: Francisco, julgávamo-lo, ao princípio da discussão, um embruteado pelo álcool, e afinal vêmo-lo, embora débil e desditoso, solicitando discretamente o nosso apoio e auxílio.

C) A DISCUSSÃO É UM TRABALHO DE EQUIPA

Em tudo quanto acima se disse fez-se realçar a *participação de todos*. Disse-se no princípio que a discussão deve *aproveitar a todos os participantes*. Deve *aproveitar a todos, mas mediante o trabalho de todos*. Este será mais valioso na medida em que cada participante contribua com alguma coisa para a discussão. Se a verdade é complexa, compete-nos, pelo diálogo, reconstruir a sua riqueza mediante a apresentação de elementos diversos e precisos. Neste aspecto tem muita importância a habilidade do Responsável na orientação do diálogo que deve fazer com que todos falem dum modo útil, respeitando os dois seguintes princípios a saber:

- 1.º A discussão enriquece a todos os participantes.
- 2.º A discussão não é um meio de propaganda.

D) O PAPEL DO RESPONSÁVEL

É um papel importantíssimo. O bom funcionamento da Equipa depende, em boa parte, da habilidade do Responsável. Ele deve actuar de maneira que os dados apresentados na reunião sejam numerosos e de valor, que cada participante apresente a sua colaboração pessoal, que não se desperdice nenhum dos elementos apresentados, que a discussão, enfim, seja uma ocasião dos componentes da Equipa se aproximarem mutuamente, de adquirirem confiança uns nos outros, de desenvolverem a estima entre si.

Número e valor dos Elementos

Já se disse que, antes de procurar aumentar os esclarecimentos dum «caso» ou duma ideia, se deve encontrar a maneira de nos aproximarmos da verdade desse mesmo caso ou ideia. Seria, evidentemente, muito fácil alinhar os elementos levados à reunião uns ao lado dos outros, sem os ligar uns aos outros, mas sem isto não é possível resultar enriquecimento na reunião, porque cairíamos na «visão pessoal» de que já se falou e que é geradora da incompreensão. É essencial que o Responsável ao recolher os elementos expres-

sos os resume duma maneira precisa, de forma que se completem com os que apresenta outro participante; em definitivo *que, pela Equipa, se elabore um pensamento mais rico, mais amplo sobre os dados dos problemas apresentados, e mais próximo à verdade e à realidade.*

Não nos esqueçamos que é corrente expressarmos os nossos pensamentos, ideias e sentimentos com rapidez, e que, por este motivo os outros não compreendem o que queremos dizer.

Exemplo: Armando, durante o diálogo, diz: «Todos os Encarregados são injustos». Neste momento um bom Responsável admite que exista um pequeno drama pessoal no Armando e convida-o a explicar-se melhor, perguntando-lhe: «Podes explicar-nos a tua opinião?». Armando que teve com um seu Encarregado uma discussão, será levado pelas perguntas do Responsável e dos componentes da Equipa a referir a história do «caso», um acontecimento particular que nada tem que ver com a ordem geral. Ele aproximar-se-á da verdade quando ouvir os outros participantes referir as experiências dos seus contactos com os Encarregados e reconhecerá a existência de magníficos homens de consciência. Pela confrontação dos elementos apresentados pelos componentes da Equipa e as circunstâncias dos mesmos, o próprio Armando descobrirá a realidade do seu Encarregado com suas qualidades, seus caprichos, seus defeitos e seus momentos de má disposição que se reflectem na sua maneira de ser.

Este exemplo leva-nos a considerar a segunda função do Responsável: *fazer falar todos os participantes.* É preciso pôr, aqui, em prática uma convicção muito cristã, que é a de crer que cada homem possui um valor em si mesmo que pode não se ter ainda revelado e, portanto, estar ignorado, mas que existe realmente, em potência.

Porém esta possibilidade não aparece senão debaixo de certas condições. Alguns indivíduos não revelarão o seu valor enquanto não se sentirem *centro do interesse, da simpatia e da consideração* dos outros, que lhes transmita confiança em si mesmos. Que deve fazer o Responsável neste sentido? Deve esforçar-se por os fazer confiar, e isto será o mais difícil.

Exemplo: António não fala porque é um *carácter tímido*, porém gosta de se reunir com a Equipa. Tem certas opiniões que lhe fervilham na cabeça, que lhe demonstram, e com as quais poderia demonstrar aos outros, que não é um idiota. Fazê-lo falar poderia corresponder a colocá-lo numa situação difícil. Pode ser mais conveniente o fazer ressaltar a sua participação por muito simples que ela seja. O Responsável dirá: «Antónia está de acordo com a Equipa quando se disse que...». António sentir-se-á revalorizado e participante no trabalho de toda a Equipa.

João, no decorrer da reunião, entretém-se com os cigarros e a caixa de fósforos parecendo *preocupado, ausente*. Chamar-lhe a atenção, nesse momento, seria desconhecer as razões do seu comportamento. Se o Responsável diz: «João: parece que hoje está preocupado», isto pode ser a ocasião que afaste a sua preocupação. O Responsável demonstrará que todos os participantes devem dar a sua comparticipação e que a de nenhum membro é tida em menor consideração.

Disse-se que *nada do que é apresentado na reunião deve ser desperdiçado*. O conhecimento que o Responsável deve ter dos componentes da Equipa deve permitir-lhe apreciar a importância deste ou daquele aspecto, até de uma manifestação aparentemente inútil. Pois talvez se trate duma tentativa de alguém que até ali não ousava dizer nada e queira apresentar uma reflexão que não o compromete, mas que significa que ele começa a ter confiança em si. O Responsável deve fazer sobressair esta tentativa para que ao valorizá-la dê mais confiança a este participante.

Pode ser até que esta intervenção esteja mais cheia de sentido do que aquele que lhe atribuímos no primeiro momento. O Responsável deve interessar-se por esta intervenção, levando o participante a demonstrar a ligação existente entre o objectivo da discussão e o que ele acaba de dizer. Isto permite formular mais claramente o pensamento, e valoriza o interessado que se sente escutado e vê que o que ele diz se integra na reunião.

Insistimos em que o Responsável deve actuar no «fundo» da discussão, de maneira que cada participante se sinta *defendido, confiante e num estado de espírito construtivo*.

Tudo o que seja negativo, como por exemplo, a *oposição* dum membro face a outro, deve ser resolvido pelo Responsável graças à sua habilidade. Se a oposição é motivada pela incompreensão, o Responsável deve inventar maneira de evitar a incompreensão mútua, para que surjam outras opiniões sobre o assunto e o debate possa prosseguir.

Exemplo: O Responsável dirá numa discussão: «Francisco pensa assim por esta ou aquela razão. Alberto pensa de maneira diferente. Que outras opiniões quereis emitir sobre o assunto?»

Assim se demonstrará que o ponto de vista é uma coisa relativa, que o conflito não tem razão e a realidade é mais conforme com os dois do que cada um pensava. Com esta intervenção voltará a calma ao seio da Equipa.

Se as opiniões são, contudo, *inconciliáveis* o papel do Responsável é ter em conta esta realidade e aceitar o facto como possível, evitando, deste modo, que a Equipa se divida em dois campos opostos.

O Responsável dirá, por exemplo: «Alberto e Francisco não podem, de momento, modificar as suas opiniões. Que propondes para que a discussão continue, mas duma maneira útil?»

Assim é a Equipa que tem a responsabilidade de mudar de assunto ou de reorganizar a discussão, e é mais fácil aos oponentes aceitar recuperar uma atitude de colaboração porque a decisão vem do grupo.

Aparentemente o Responsável adopta uma atitude «técnica»: podia-se crer que ele conduz os membros da Equipa como um maquinista comanda os maquinismos da sua locomotiva para a fazer avançar.

Esperamos, no entanto ter feito compreender com que *respeito pelas características individuais, e pelo desenvolvimento da personalidade*, o Responsável deve realizar a sua actividade condutora.

O Responsável não é um ditador que previamente decide o resultado da discussão. Voltamos a frisar que *ele não deve dominar a discussão com as suas ideias*. É preciso fazer falar e de uma maneira precisa; porém a discussão é propriedade da Equipa.

O Responsável cuida para que o trabalho seja feito por todos dentro duma ordem e confiança mútuas. Isto pode tornar-se difícil ao princípio, quando se põem em prática as regras da discussão. No entanto, é necessário que alguém fique fora do debate (o Responsável), que não tome parte nele a fim de poder captar todas as coincidências de opinião, de harmonizar todo o ritmo do desenvolvimento do mesmo.

E) TÉCNICA DA DISCUSSÃO

1. Condições materiais

O Responsável *deve fixar a sua atenção sobre cada um dos participantes*, dispondo para que se vejam entre si e, *ainda, seja facilmente visto por todos*. O número de participantes não deve ser muito elevado. A disposição mais adequada parece ser a de V, situando a mesa do Responsável no vértice, de costas para a parede. Desta maneira, ou outra semelhante, comunicará com quem quer que seja sem, entretanto, constituir um obstáculo para os outros.

É preciso que durante uma sessão de trabalho toda a *atenção se concentre sobre o objectivo*. Deve reconhecer-se que parece agradável beber um copo de café, mas é de aconselhar que tal se faça somente no final da reunião, pois resultaria uma quebra de ideias e opiniões, a memória do Responsável não resistiria ao choque com as taças e com os copos e muito menos com as diversas conversações que se entabulariam. O nível da discussão diminuiria e então seria difícil retomar o ritmo. (É como uma viatura que não adquire a sua velocidade normal senão após uns quantos quilómetros).

Nalguns tipos de reuniões, o ideal seria que o Responsável dispusesse dum quadro para nele inscrever todos os pontos principais descobertos pela Equipa durante o seu trabalho e sobre os quais todos estão de acordo, isto facilita o trabalho de síntese.

É igualmente importante que o Responsável, depois de cada reunião, *desenhe o plano da discussão*, quer dizer que ele reproduza sobre o papel a colocação dos membros à volta das mesas e se esforce por inscrever o comportamento de cada membro durante a

reunião: os que falam sempre sem nada terem para dizer, os que se mantêm sempre à margem, os que falam sempre que os outros falam, aqueles que falam só com o Responsável. O Plano é muito importante para controlar a evolução dos participantes e sua mútua adaptação.

2. O arranque

A discussão vai começar.

Todos os participantes devem ter ocupado os seus lugares, o Responsável é o último a sentar-se, no lugar em que seja visto por todos.

O Responsável indica o objectivo da reunião de maneira muito clara e muito neutra, sem tomar nenhuma posição nem demonstrar os seus sentimentos pessoais. Desde o primeiro momento ele respeita a Equipa como um bom chefe democrático. Seria inoportuno se o Responsável comesse a reunião por dizer: «Eu pensei que hoje se falasse de...».

Repetimos que a discussão é um trabalho de Equipa e que o Responsável não é um ditador, pelo contrário a sua missão é *valorizar os outros*. É um trabalho muito humilde, porém muito intenso.

A discussão encaminha-se sobre a ordem do dia que tenha sido aprovada na reunião anterior ou, na sua falta, o Responsável pede qual deverá ser o ponto de partida da reunião.

É possível que a discussão não progrida, *é preciso ter em conta que para reformar uma Equipa é necessário um certo período de tempo*. O Responsável deve apreciar a qualidade do ambiente, *se a Equipa é ainda pouco consistente* ele começará por questões muito simples, às quais cada um possa responder sem se comprometer pessoalmente.

Exemplo: Se concordais, nesta reunião poderíamos examinar quais são as qualidades dum chefe de família. Que podemos dizer a propósito?

Se o grupo é já bastante homogéneo (o que se pode verificar se à chegada ao local da reunião os participantes acabados de entrar entabulam conversação com os que já nela se encontravam) pode situar-se a discussão ao nível das ideias, de um «caso», dos sentimentos mais importantes que se tinham observado antes da reunião.

Exemplo: Orienta-se a conversação para a situação internacional, pode ser oportuno prosseguir a troca de impressões neste sentido que parece interessar a todos. O Responsável abre a discussão sobre os pontos da ordem do dia e também sobre as questões que interessam à Equipa neste momento, e esta é convidada a fazer uma eleição, a tomar a responsabilidade de mudar a ordem do dia que ele mesmo havia fixado. A Equipa assume sempre a Responsabilidade o que é muito mais formativo.

Como se vê a *responsabilidade, a iniciativa, o trabalho é sempre atributo da Equipa.*

3. O desenvolvimento

O Responsável ajuda ao desenvolvimento da reunião:

- supervisionando-a
- orientando-a
- aclarando as opiniões emitidas
- encerrando-a.

Supervisionar a discussão

Não permitindo a nenhum participante que *fale nem muito, nem muito pouco.*

Exemplo: O Responsável dirá a um membro que fala muito: «Rogério, preparaste muito bem o tema e temos-te escutado com muito interesse, porém apercebo-me que o Emílio quer intervir neste momento, vamos entrar numa troca de impressões que nos dará prazer.»

Há que orientar a reunião de tal como que *cada membro se sinta livre de intervir* em qualquer momento e dar a sua contribuição. Isto coloca à prova a memória e a paciência do Responsável, e obriga-o a estar atento a todos os sinais que revelem o desejo de falar por parte de um ou outro dos membros. Os murmúrios em «grupitos» devem ser controlados no sentido de que o Responsável solicite a sua intervenção em proveito do trabalho da Equipa.

Depois de certo tempo pode a discussão deslizar em *direcções opostas* por motivo dos participantes que encontram sempre argumentos díspares. Isto cria o descontentamento e o enjoo nos membros da Equipa. É preciso conseguir o acordo da Equipa para prosseguir a reunião ou para fazer voltar o assunto à reunião seguinte. Nas Equipas pequenas requer-se a opinião de cada um e nas grandes vota-se a decisão por um levantamento de mão.

Se os membros se apresentam *silenciosos*, o Responsável esforçar-se-á para tirar partido da situação; muitas vezes o silêncio é um tempo de reflexão que se concede para aprofundar uma ideia ou um ponto de vista; romper este silêncio seria privar os membros do resultado das suas meditações. Talvez o silêncio surja da falta de elementos. O problema levantado fica sem resposta. Em tais momentos o Responsável deixará sempre a iniciativa à Equipa e deve pedir-lhe sugestões para «julgar» os factos.

Exemplo: Dirá: Fixámo-nos no problema da actualização da legislação sobre as pensões, porém parece que não podemos avançar. Como podemos continuar o estudo? Quem sugere um meio?

Evitar discussões inflamadas

Para isto é preciso evitar os choques entre as pessoas que não têm o mesmo modo de ver os problemas. É preciso recolher as opiniões dos participantes de maneira que não apareçam como opiniões pessoais, mas, sim, como aspectos da «realidade».

Exemplo: Não se dirá: «Alfredo está a favor da greve e Carlos contra», mas sim «a greve pode ser um mal ou um bem, segundo os pontos de vista de cada um».

Os oponentes não se enfrentam pessoalmente, mas, sim, entram na categoria de pessoas que pensam de maneira diferente. Uma atitude de defesa será menos acusada. Tendo sentido a acção contemporizadora do Responsável eles estarão mais bem dispostos para aceitar o ponto de vista contrário e procurar compreendê-lo.

Orientar a discussão

Não deixar que a discussão se perca em *considerações sem interesse* ou melhor procurar extrair tudo o que de interessante se tenha dito.

Exemplo: Félix lança-se numa explicação sobre a Volta a Portugal que não se reveste de interesse para a Equipa. O Responsável deve poder orientar a discussão para centros de interesse superiores àquilo de que se fala, sobre os problemas de espírito de Equipa tão necessário aos corredores, sobre a disciplina corporal a que eles se têm de submeter ou sobre a formação da vontade, por exemplo.

Ajudar a discussão a orientar-se para *novas questões* que sejam formuladas com a matéria fornecida pelos participantes e que os obrigue a aprofundar a sua reflexão.

Exemplo: Se se discute a incapacidade dos ciclistas do clube X não é preciso perguntar: «Isto não acontece por falta de espírito de equipa?», mas melhor: «Que se entende por incapacidade?».

O Responsável deve *evitar rigorosamente de se meter na discussão pessoalmente*. Isto é difícil sobretudo até ao momento em que os membros da Equipa começam a ver claro. Somos tentados a dar a nossa opinião e dando-a prejudicamos o trabalho de «descoberta» dos outros. É preferível guardarmos a nossa opinião para o fim e dá-la a título pessoal.

O Responsável pode aperceber-se que certas pessoas raciocinam, sobretudo, sobre os *princípios* e as *ideias* gerais, enquanto que outras só se preocupam com os «*factos*».

Exemplo: Se se discutem os meios a aplicar para superar os mal-entendidos da vida diária, as pessoas nomeadas acima, em primeiro lugar, dirão: «A Caridade deve unir-nos». Os segundos: «Como amar o nosso capataz que é um «veneno»?».

O Responsável deve fazer notar que estes pontos de vista diferentes se completam, fazendo com que cada membro da Equipa se valorize e impulsioná-los a completarem a sua maneira de ver os problemas.

Certas pessoas atormentadas, inquietas, pouco donas de si, expressam mais os seus sentimentos do que as suas ideias. O Responsável deve saber que a calma é necessária para que se aclarem as ideias. Deve, por sua atitude de expectativa, atenta, compreensiva, promover o interesse de todos e restabelecer a calma.

Exemplo: Simão manifesta muito pessimismo logo que se discute a necessidade de alterar certos métodos de trabalho, ele encontra muitos motivos de temor, de dúvida, de receio pelos resultados, percebe-se a sua inquietação. O Responsável deve ver que Simão expressa os seus sentimentos, antes de combater os seus argumentos com ideias é preciso normalizar a situação de Simão. O Responsável dirá: «A alteração de métodos é um facto novo que nos pode surpreender e inquietar». Porque, no fundo, Simão teme a evolução dos métodos em virtude de que ele terá de enfrentar determinadas tarefas para as quais ele não se sente preparado. O Responsável procurará que ele exprima esta razão, porque a partir dela pode-se procurar, em colaboração com os outros, fazer face à evolução e às suas consequências.

Aclarar as opiniões

Fazer *precisar as ideias* que foram mal expressas. Para fazer isto o Responsável fixará aquilo que acaba de ser dito, pedindo ao interessado, sendo melhor que se vejam as coisas como «vós tínheis dito». Se o Responsável não compreendeu bem o interessado deverá apresentar a sua ideia de uma forma mais clara, mais completa. Far-se-á entender pela boca de outro e surgirá uma espécie de surpresa. O Responsável pode pedir esclarecimentos.

Quando a Equipa se divide em opiniões diferentes é necessário determinar as posições. Entenda-se que estas precisões permitirão situarmo-nos não em oposições, mas sim em elementos que se completam. As divergências precisar-se-ão sobre questões de forma, mas se os elementos são realmente inconciliáveis a responsabilidade de escolher o prosseguimento da discussão será deixado à Equipa.

Destacar as contribuições *não verbais* é necessário para que se integrem no trabalho da Equipa e se entusiasmem assim os participantes tímidos a dar alguma opinião oral.

Exemplo: O Responsável pode dizer que vê inclinações de cabeça aprovatórias. Desta maneira a ideia emitida adquire ainda mais força.

4. Fazer pausas periódicamente

Quer dizer *agrupar os elementos importantes* que tenham surgido durante a discussão.

Isto permite orientar a discussão e mostrar os seus progressos, o que só se faz quando a discussão desliza para um campo novo ou se aproxima do seu fim.

Este trabalho exige a máxima honestidade do Responsável, que não o pode encaminhar segundo as suas preferências.

O TRABALHO DO RESPONSÁVEL NÃO É O DE IMPOR IDEIAS, MAS, SIM, O DE FAZÊ-LAS DESCOBRIR, APROFUNDÁ-LAS E HIERARQUIZÁ-LAS.

5. Conclusão

Há que repetir, segundo a natureza da discussão, e submetê-lo para uma última aprovação pela Equipa:

- a solução proposta, os meios a empregar, as pessoas encarregadas das tarefas;
- as ideias fundamentais da discussão que iluminam o problema e dão uma ideia mais perfeita da realidade;
- a ordem do dia da próxima reunião.

*

* *

Fixe-se aqui o essencial duma discussão não é a verdade descoberta ou a solução proposta ou encontrada. O importante de tudo isto é a *transformação interior* que se realizou em cada participante, incluindo o Responsável. Se a discussão foi bem orientada, cada membro terá ficado mais atento aos outros e a si próprio. Mais disposto a enfrentar a realidade com honestidade e mais desejoso de encontrar a realidade das coisas e das pessoas. Cada um dos membros da Equipa sentir-se-á mais acolhedor, mais compreensivo, mais capaz de actuar com conhecimento de causa e mais disposto a trabalhar em colaboração.

Para acabar como começámos, insistiremos em que a discussão é um meio de promoção individual que resulta comunitária por excelência e que se emprega como meio de trabalho que está perfeitamente dentro do espírito do Movimento.



B
12285