

- A resolução de problemas complexos, como é o caso do projecto de sistemas, deve ser fruto de um **trabalho em equipa**.

Para ser eficaz, o trabalho em equipa tem de ser estruturado, isto é, tem de assentar num conjunto de regras e métodos que organizam o trabalho da equipa.

- Essas regras e métodos definem:
 - as responsabilidades de cada elemento da equipa;
 - os procedimentos e as regras de funcionamento da equipa.

As regras e métodos do trabalho em equipa tem de ser conhecidos e respeitados por todos os elementos da equipa.

Realmente, se o sucesso do trabalho em equipa depende:

- da competência técnica dos seus elementos, isto é do “saber fazer”;

também depende, e muito:

- do comportamento de cada um, isto é, do seu “saber estar”.

Os três tipos de “saber”

- o **saber teórico**
- o **saber fazer**
- o **saber estar**

conhecimentos
técnicos e científicos
(hard skills)

atitudes e comportamentos
(soft skills)

são, todos, essenciais para o sucesso do trabalho em equipa.

O saber estar prende-se com factores como:

- a capacidade de comunicação e de relacionamento
- o sentido de responsabilidade
- a ponderação
- a moderação
- a lealdade
- ...

Estas capacidades não podem ser ensinadas, mas podem ser aprendidas por cada um através da sua experiência e auto-reflexão.

Ideia semelhante foi recentemente expressa pelo responsável de recursos humanos de uma grande empresa multinacional ao afirmar que, na contratação de novos colaboradores, procurava sobretudo candidatos que soubessem:

- **Pensar**
- **Comunicar**
- **Trabalhar em equipa**

Os conhecimentos técnicos, esses, seriam adquiridos através da formação ministrada pela própria empresa.

As reuniões são o elemento central do trabalho em equipa

- No entanto, só serão eficazes se os elementos da equipa “**souberem estar**” nas reuniões, isto é, se:
 - conhecerem as regras de funcionamento e as técnicas de condução de reuniões e de trabalho em equipa.
 - **respeitarem** essas regras e aplicarem essas técnicas!

- Existem múltiplas técnicas para aumentar a eficácia das reuniões:
 - desde as técnicas de condução e animação de reuniões,
 - até às técnicas de apoio à criatividade, à decisão e à análise dos problemas a tratar.
- Algumas dessas técnicas de utilização mais frequente serão apresentadas de seguida.

- Apesar de elementares e de, aparentemente, não serem mais do que puro bom senso, muitas dessas regras raramente são respeitadas na prática!

É que:

Bom senso e senso comum são coisas muito distintas.

Pascal

2. Gestão de projectos e trabalho em equipa

2.1 A organização das reuniões

- Uma reunião envolve 3 fases principais:
 - a **Preparação** da reunião
 - o **Desenrolar** da reunião
 - a **Conclusão** da reunião
- De seguida, para cada uma destas fases, serão referidos um conjunto de aspectos a levar em conta para o êxito da reunião.

2.1.1. A Preparação da Reunião

Para ser eficaz, o objectivo da reunião deve ser:

- **adaptado**, isto é, adequado às características do grupo e formulado de forma simples e compreensível por todos os seus elementos.
- **preciso**, isto é, formulado em termos de acção como "encontrar solução para", "repartir as tarefas de ...".
- **realista**, pois só assim poderá ser atingido, caso contrário será um factor de desmotivação
- **transparente**, isto é, não deve ter segundas intenções nem objectivos escondidos.

- A convocatória da reunião deve ser divulgada a tempo, de forma que os elementos do grupo se possam preparar devidamente.
- Além da data, local e participantes, a Convocatória deverá especificar:
 - a **ordem de trabalhos** que descreve sucinta e objectivamente os objectivos e os temas a tratar na reunião.
 - as **tarefas de preparação** prévia a efectuar pelos elementos do grupo.
- A convocatória deverá ser acompanhada dos documentos que devam ser conhecidos e analisados pelos elementos do grupo antes do início da reunião.

A Convocatória

Data: Hora início: fim:

Local:

Participantes:

Ordem de trabalhos

Objectivos:

Temas a tratar:

Preparação prévia

Tarefas a realizar:

Documentos anexos:

Só se a convocatória for clara, precisa e divulgada atempadamente se evitará ouvir:

- mas afinal qual é o objectivo da reunião?
- mas o que é que se esconde por trás disto?
- mas isso não é possível!
- se me tivesse prevenido teria trazido documentos úteis.
- se soubesse já teria pensado sobre o assunto.
- pensei que se ia tratar de ...
- mas quem é que decidiu isso?

Agenda para Quinta Feira, 30 de Maio

Início 14:30

- * Introdução dos orientadores da empresa (A.Vilarinho /P. Vaz) (5m)
- * Apresentação da fábrica (A.Vilarinho /P. Vaz)
- Posicionamento da Infineon no mercado (10 m)
- Vídeo institucional (10 m)
- * Estágios curriculares
- Estágio 1 - Net WorkSpace (L. Almeida) (15 m)
- Estágio 2 - Sap Net Reporting (F. Vieira) (15 m)
- * Discussão (Todos) (15 m)

- * Visita às instalações - overview geral das instalações da Infineon Technologies em Vila do Conde (20 m)

Duração prevista da reunião - 90 minutos

Tolerância -15 minutos.

Ordem de trabalhos para reunião de acompanhamento de estágio final da LEIC

As questões prévias que todos se devem colocar são, enquanto **Animador**:

- para que serve a reunião? porque vai ser realizada?
- o grupo está habilitado a tratar o tema em discussão?
- que objectivos se procura atingir?

Enquanto **Elemento** do grupo:

- esta reunião diz-me respeito?
- pode ser útil para mim ou para o meu trabalho?
- qual pode ser o meu contributo? o que posso receber, trocar, ...?

2.1.2. O Desenrolar da Reunião

- Antes de mais, a reunião deve começar à hora prevista.
- Desde o início da reunião, deve ficar definido quem será:
 - o Animador, responsável pela condução da reunião;
 - o Relator, responsável por tomar as notas necessárias à elaboração do Relatório final da reunião.
- Os restantes participantes do grupo devem concentrar-se na discussão propriamente dita.

- Durante a reunião, o Animador desempenha um papel fundamental, do qual muito dependerá o seu sucesso ou insucesso.
- Para realizar eficazmente as suas funções, o Animador pode (deve) recorrer a um conjunto de técnicas e de métodos para dinamização do grupo.
- Pela sua importância, noutros pontos mais à frente:
 - são analisadas as funções e as características do Animador;
 - é apresentado um conjunto de técnicas de animação para grupos de trabalho.

As 7 características do “Bom Participante*” são:

- organizar as suas intervenções
- falar no momento oportuno
- apenas tratar uma ideia de cada vez
- falar sempre em voz alta e bem inteligível
- argumentar as suas ideias com solidez
- estar atento a todos os aspectos da discussão
- estar consciente da sua própria linguagem gestual (que, por vezes, contradiz as suas palavras)

** à frente, veremos as características do “Bom Animador”*

O Participante é um “agente”. Ele:

- *participa* na reunião,
- não *assiste* à reunião.

Durante as discussões, seja firme sobre os objectivos não sobre as suas posições.

2.1.3. A Conclusão da Reunião

A Conclusão da Reunião

- Perto da hora prevista para o final da reunião, o Animador deve fazer o ponto da situação:
 - conclusões alcançadas
 - decisões tomadas
 - plano de acção (tarefas a realizar)
- Se não foi possível alcançar todos os objectivos previstos, estes devem transitar para uma próxima reunião.
- A reunião deve terminar à hora prevista.

No final da reunião deve ser elaborado um Relatório. Mais do que descrição da discussão e dos argumentos apresentados durante a reunião, o Relatório deve conter:

- 1. as conclusões** (resultados) alcançados durante a reunião
- 2. as tarefas** a realizar que decididas durante a reunião (descrição/objectivos, responsável, data de conclusão)
- 3. as questões em aberto** que transitam para a próxima reunião

- O Relatório não é um elemento decorativo que sirva para dar impressão de que se trabalhou a sério.
- O Relatório é um elemento de trabalho que serve para:
 - fixar e clarificar os objectivos
 - para medir os progressos efectuados
 - para medir, a prazo, a eficácia do grupo de trabalho

O Relatório

Data:

Animador:

Participantes:

Temas tratados (resumo da reunião):

Decisões tomadas:

Acções*:

Próxima reunião:

** cada acção é descrita num plano de acção próprio em anexo*

O Plano de Acção

Objectivo(s):

Justificação:

Responsável(eis):

Prazo de conclusão:

Comentários:

Data:

Animador:

- No final da reunião, é muito útil efectuar uma avaliação da forma como correu a reunião (sobretudo quando não correu bem) para que seja possível corrigir os aspectos negativos e, assim, melhorar a produtividade das próximas reuniões do grupo.

AVALIAR É DIFERENTE DE JULGAR!

- Essa avaliação pode ser feita oralmente, no final da reunião, ou através de um questionário preenchido no local ou a enviar posteriormente ao Animador.

A Avaliação da Reunião

1. Considera que a reunião foi apropriada quanto:

- aos objectivos
- à duração
- aos participantes

5 4 3 2 1

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

2. Considera que os objectivos da reunião foram atingidos?

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

3. Considera que a reunião foi útil?

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

4. Considera que sua presença foi útil?

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|

5: sim, completamente 1: não, de todo

A Avaliação do Animador

| | <i>5</i> | <i>4</i> | <i>3</i> | <i>2</i> | <i>1</i> | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1. Facilita a expressão de todos | <input type="checkbox"/> | <i>5: muito bom 1: mau</i> |
| 2. Estimula a motivação e a participação | <input type="checkbox"/> | |
| 3. Impõe rigor e disciplina | <input type="checkbox"/> | |
| 4. Orienta a discussão e evita desvios do tema | <input type="checkbox"/> | |
| 5. Clarifica e explica o que está em discussão | <input type="checkbox"/> | |
| 6. Facilita a tomada de decisões | <input type="checkbox"/> | |

2. Gestão de projectos e trabalho em equipa

2.2. As técnicas de condução das reuniões e de trabalho em equipa

2.2.1. O Animador

- Ao animador da reunião competem 3 funções essenciais:
 - **Produtor:** compete-lhe garantir a produtividade da reunião, no sentido de que sejam alcançados os objectivos da reunião
 - **Facilitador:** compete-lhe facilitar a cada um a possibilidade de exprimir as suas ideias, organizando as intervenções, fazendo pontos de síntese, reformulando as questões, ...
 - **Regulador:** compete-lhe regular o funcionamento do grupo, nomeadamente nas situações de conflito
- Destas, a função essencial é a de **Facilitador**.

As 7 qualidades fundamentais do “Bom Animador” são:

- **Neutro:** não manifesta preferência por nenhum participante e é imparcial nos seus julgamentos.
- **Aberto:** aceita as opiniões de cada um e está receptivo a pontos de vista novos.
- **Disponível:** está disposto a perder o tempo necessário a preparar a reunião e a envolver todos os participantes.
- ...

...

- **Atento:** está atento às reacções de cada um e compreende as suas necessidades
- **Flexível:** focaliza-se nos objectivos mas não da forma de os atingir, adaptando-se ao grupo
- **Construtivo:** faz as pessoas cooperarem e mobiliza as suas vontades e capacidades
- **Metódico:** propõe um plano e um método de condução para a reunião, que faz respeitar

- O animador pode intervir:
 - quanto à **forma** de condução da reunião e
 - quanto ao **conteúdo** da reunião, isto é, da discussão propriamente dita.
- Idealmente, não deveria intervir quanto ao conteúdo, limitando-se a conduzir a reunião.
- Quando o tiver de fazer, deve certificar-se que todos puderam manifestar as suas opiniões.

2.2.2. As técnicas de condução das reuniões e de trabalho em equipa

- Para conseguir a participação e implicação da equipa, o animador deve recorrer a técnicas para dinamizar a discussão e estimular a participação de cada um dos seus elementos.
- É fundamental que cada elemento da equipa se sinta ouvido e com confiança para expor as suas ideias sem constrangimentos.

Técnicas de animação das reuniões

- As técnicas de animação das reuniões são, fundamentalmente, meios de ajudar ao estabelecimento de uma comunicação eficaz entre os participantes.
- De seguida é apresentada uma selecção dessas técnicas:
 - o brainstorming
 - o voto ponderado
 - a carta mental
 - a estratégia da catástrofe
 - o "advogado do anjo"
 - a reformulação das questões
 - as técnicas de questionamento

Brainstorming

- O objectivo das sessões de "brainstorming" é o de produzir em grupo o maior nº de ideias possível sobre um dado assunto, com base na criatividade, na estimulação e na emulação dos elementos do grupo.
- O princípio deste método é o de que uma ideia formulada por alguém gera nos outros uma ideia similar, antagónica, deformada, concorrente, ...
- Através desse processo, procura-se dar origem a uma "tempestade" de novas ideias.

- O brainstorming é sobretudo eficaz quando se procuram soluções face a problemas concretos formulados em termos de "Como ..?".
- Por exemplo:
 - como fazer para reduzir os custos?
 - como fazer para reduzir os prazos de entrega?
 - como fazer para aumentar a satisfação dos colaboradores?
 - como fazer para conquistar novos clientes?

O processo criativo envolve duas fases fundamentais

1. Produção das ideias

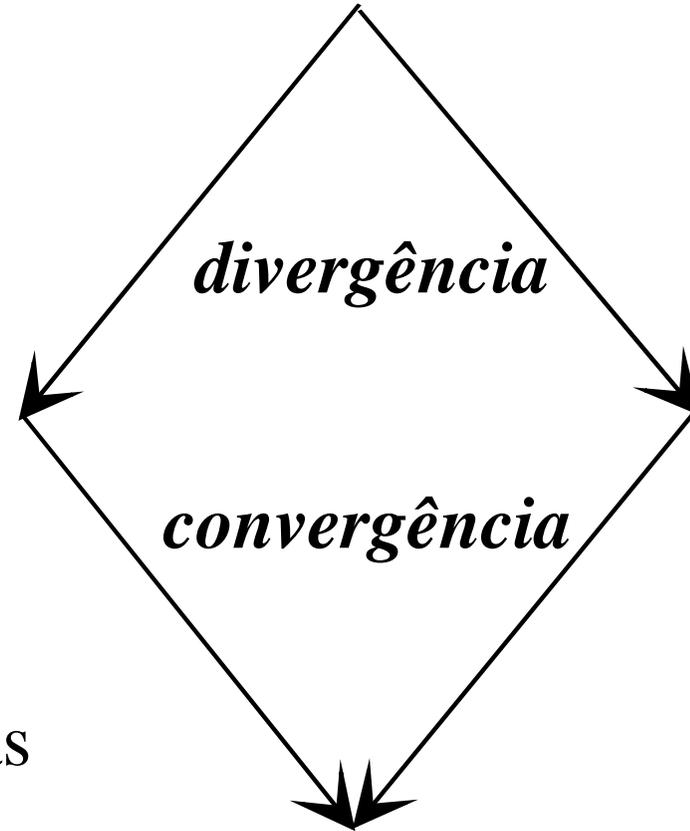
- Escrever, por ordem cronológica, todas as ideias que forem surgindo no grupo.
- Explicar brevemente as ideias à medida que vão sendo escritas.
- Sublinhar as palavras chave de cada ideia.

2. Exploração das ideias

- Seleccionar as ideias mais eficazes.
- Agrupar as ideias da mesma natureza e agrupá-las por sub-temas.

As duas fases do processo criativo

1ª fase:
Produção das ideias



2ª fase:
Exploração das ideias

- A primeira fase, tende a gerar mais quantidade que qualidade (é mesmo esse o objectivo), daí ser necessária a segunda fase, onde as ideias surgidas são analisadas de forma crítica.
- A selecção das melhores ideias deve basear-se nos seguintes critérios, por ordem decrescente de importância:
 - originalidade
 - realismo
 - rapidez
 - eficácia

O sucesso de uma sessão de "brainstorming" muito depende do respeito estrito do seguinte conjunto de regras:

Não à censura (e à auto-censura)!

o julgamento crítico está excluído em relação a si próprio e aos outros. É fundamental que cada um tenha a possibilidade de pensar e falar livremente sem ser criticado.

Quantidade, antes de mais!

quanto maior o nº de ideias maior a probabilidade de surgirem boas ideias

...

...

A excentricidade é bem vinda!

quanto mais excêntrica pareça uma ideia, melhor (é mais fácil tornar uma ideia excêntrica em ideia realista, do que uma ideia banal em ideia original).

Desmultiplicação!

todos se devem inspirar nas ideias dos outros através de analogias, combinações, melhoramentos,

...

...

Não argumentar as ideias!

as ideias devem ser apresentadas com um mínimo de explicações mas sem argumentação

Não falar ao mesmo tempo!

quando as ideias ocorrem abundantemente, devem ser anotadas num papel antes de serem expressas.

- Embora não sendo obrigatória, a existência de um coordenador pode ser vantajosa, sobretudo em grupos com pouca experiência.
- O coordenador:
 - não deve ter tendência para criar situações de conflito;
 - deve abster-se de exprimir juízos de valor;
 - deve assegurar que todos participam;
 - deve ser capaz de resumir o pensamento de cada um.
- Deve, também, preparar previamente a sua própria lista de ideias, para utilizar quando o ritmo da sessão decair.

- Uma limitação que pode surgir nas sessões de brainstorming convencionais (não estruturadas) é o facto de toda a sessão ser condicionada pelas primeiras ideias lançadas para a discussão.
- De facto, o grupo terá tendência para reflectir na mesma linha de pensamento dessas ideias, o que limita consideravelmente a sua criatividade.
- Acresce que, como as primeiras ideias avançadas, normalmente, são as mais “evidentes” e menos criativas, estas sessões podem não conduzir às melhores soluções.

Brainstorming estruturado

- Uma forma de o evitar e, ao mesmo tempo, maximizar a participação de todos, consiste em **estruturar** a sessão de brainstorming.
- Nesse caso, é pedido a cada participante para, no início da sessão, ou mesmo antes da sessão começar, **escrever as suas próprias ideias antes de ter lugar qualquer interacção entre os elementos do grupo.**
- Essas ideias são entregues ao Animador no início da sessão que as afixa num quadro, desenvolvendo-se, então, a discussão a partir daí.

- No mesmo sentido de maximizar a participação de todos, o Animador pode optar percorrer todos os elementos do grupo solicitando, a cada um, a apresentação de uma nova ideia de cada vez.
- Desta forma:
 - impede-se que os elementos mais faladores monopolizem a discussão;
 - aumenta-se a diversidade das ideias analisadas;
 - ao mesmo tempo que se tira partido da “energia” gerada pela interacção entre os participantes.

Voto ponderado

- O voto ponderado é uma ferramenta de decisão utilizada quando um grupo tem de escolher entre várias opções cuja avaliação depende de múltiplos factores.
- Procedimento:
 - cada participante do grupo dispõe de um n° total de pontos para distribuir conforme entender pelas várias opções,
 - é escolhida a opção que retiver um maior n° de votos.

Nota: Ou seja, trata-se de bem conhecido procedimento de votação dos "festivais da canção".

Repartição dos pontos

- O n° de pontos a atribuir a cada participante depende do n° de participantes e do n° de opções em jogo.
- Para esse efeito, normalmente, é adoptada a grelha ao lado.

| N° de opções em votação | N° de participantes na votação | | | |
|-------------------------|--------------------------------|----|----|----|
| | 5 | 10 | 15 | 20 |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 10 | 6 | 4 | 3 | 2 |
| 15 | 8 | 5 | 4 | 3 |
| 20 | 10 | 6 | 5 | 4 |

Outras técnicas

- Esta técnica tem por objectivo perceber rapidamente quais os conhecimentos e a atitude do grupo sobre um dado assunto.
- Desenrola-se de acordo com o seguinte procedimento:
 1. o animador escreve o tópico central no quadro, depois convida os elementos do grupo a associar ideias em torno desse tópico.
 2. as primeiras ideias são anotadas em torno do tópico inicial.
 3. depois o processo repete-se para cada uma dessas ideias, possivelmente esquecendo completamente o tópico inicial.
- As ideias devem fluir livremente sem qualquer preocupação de lógica, ordem ou classificação.

- Fundamentalmente, através da reformulação procura-se compreender melhor o que disse o interlocutor e colocá-lo mais à vontade.
- Quando a ideia do interlocutor não é percebida, devem ser evitadas frases como “Não percebi nada do que acabou de dizer, ...”
- Em vez disso, devemos retomar algo que tenhamos captado e pedir um complemento de informação, por exemplo “percebo que esse assunto é importante, mas o que não compreendi bem foi como pensa ...”

As técnicas de questionamento

| TIPO | EXEMPLO | CARACTERÍSTICA | OBJECTIVOS |
|--------------------------|--|--|---|
| Questão Aberta | Qual é a sua opinião sobre ...? | São questões neutras, sem influência sobre as respostas. | Obter uma opinião, convidando à expressão livre. Lançar a discussão. Obter a percepção da situação. |
| Questão Fechada | Precisa de 1 ou 2 pessoas para efectuar essa tarefa? Prefere esta alternativa, a A ou a B? | Estas questões deixam pouca liberdade, pois levam a respostas do tipo sim, não, pode ser, nunca, ... | Efectuar uma escolha, tomar uma decisão. Obter uma resposta concisa do "falador", ou uma primeira palavra do "silencioso". |
| Questão Orientada | Não pensa que adquirir uma nova máquina melhoraria a produtividade? | Estas questões orientam as respostas, as quais não trazem nenhum elemento novo. | Fundamentalmente, ajudar alguém a exprimir-se. |
| Questão Retorno | Que pensa disto? Alguém tem uma opinião sobre este assunto? | Estas questões são retornadas por quem as recebeu. | Evitar dar a opinião antes do grupo se ter pronunciado. Manter o papel de árbitro. |
| Questão Ricochete | Em que sentido? O que pretende dizer com isso? O quê? Quem? Como? | Para que não sejam sentidas como um "interrogatório", devem ser formuladas em tom moderado. | Precisar uma ideia. Ajudar alguém a ver melhor a sua própria ideia. Passar das opiniões aos factos. |
| Questão Directa | Quer encarregar-se desse projecto? | Questões dirigidas directamente a uma pessoa ou a um grupo. | Incitar à tomada de posições. Comprometer as pessoas. |
| Questão Indirecta | Se optássemos por mudar o programa, pensa que seria benéfico? | Questões baseadas em suposições. | Incitar à tomada de posições, mas sem pressionar (a utilizar nas situações delicadas). |
| Questão Controlo | Está de acordo com esta decisão? | Questões fechadas colocadas em momentos específicos. | Obter assentimento. Reduzir os mal entendidos. Trazer o "tímido" para a discussão. |

Quando for Animador de uma reunião, não se esqueça que:

- gosto de ser escutado quando falo porque:
 - acredito nas minhas ideias e valores;
 - quero ser respeitado como tal como sou;
 - gosto de ser compreendido.
- quando posso exprimir aquilo que penso, torno-me mais atento aquilo que me dizem e mais disponível para os outros.
- quando alguém me ouve e me respeita, fico pronto cooperar e para também o respeitar.

o Participante na reunião

A estratégia da “catástrofe”

- Trata-se uma técnica que parte da questão "*O que fazer para não atingir o nosso objectivo?*"
- A sua grande vantagem reside no facto de facilitar a criatividade já que o problema é analisado segundo um ponto de vista não habitual.
- Esta técnica pode ser utilizada para evitar medidas contra possíveis sabotagens.

A estratégia da “catástrofe”

- Por exemplo, se pretende garantir que uma dada reunião não vai falhar, poder-se-ia colocar a questão:

"Como fazer para provocar o falhanço de uma reunião?"

Possíveis respostas seriam:

- Falar o tempo todo
- Criticar tudo o que é dito
- Saltar permanentemente de assunto

Possíveis soluções seriam:

- Estar à escuta e permitir que todos falem
- Acolher favoravelmente todas as ideias apresentadas
- Seguir uma linha condutora, definir a ordem do dia

A aplicação desta técnica desenrola-se de acordo com o seguinte procedimento:

- 1.** Através de uma sessão de brainstorming responder à questão: como fazer para que a situação final seja o maior desastre possível?
- 2.** Ainda através de brainstorming, imaginar soluções para impedir que isso aconteça.
- 3.** Seleccionar as respostas mais originais e transformá-las em acções realistas.

Trata-se de uma técnica de acolhimento de novas ideias que ajuda a compreendê-las melhor. A sua aplicação desenvolve-se em 3 tempos:

1. Reformular fielmente a nova ideia
2. Escolher dentro dessa ideia um ponto que nos agrada particularmente: “Aquilo que mais aprecio na sua ideia é que ...”
3. Passar de seguida à análise da ideia, questionando-a objectivamente para salientar os aspectos positivos e negativos.

A principal vantagem deste método reside no facto de ajudar a criar uma “corrente de simpatia”, além de, claro, ajudar a melhor compreender as ideias em discussão.

2.2.3. Os fenómenos de grupo

- Três fenómenos de grupo típicos que podem criar obstáculos ao bom funcionamento do grupo são:
 - os “carneiros”
 - o “combate de galos”
 - a “revolta silenciosa”
- O animador deve estar atento relativamente a cada um destes fenómenos, e agir adequadamente.

Os fenómenos de grupo: os “carneiros”

- A ausência de desacordos e de conflitos numa reunião é, normalmente, um sinal negativo.

Significa que os problemas não estão a ser tratados a fundo e que a reunião provavelmente produzirá resultados medíocres.

- "Já falamos disso, não vamos voltar ao mesmo"
 - "Não há nenhuma razão para que tudo não corra bem"
 - "É melhor não fazermos isso pois podem reagir mal"
- Os “carneiros”, são os participantes sempre de acordo com tudo o que é dito por falta de espírito crítico.
Na maioria dos casos, este tipo de comportamento resulta de um sentimento de insegurança.

Os fenómenos de grupo: o “combate de galos”

- Este tipo de situação ocorre quando:
 - 2 ou mais elementos do grupo se confrontam, de forma aberta ou latente, para liderar o grupo;
 - 2 subgrupos se confrontam com o objectivo de ganhar ao outro, com prejuízo do objectivo da reunião.
- A procura de afirmação por parte de um ou mais elementos do grupo pode ser motivada pelo receio de que a sua competência ou o seu poder não sejam reconhecidos, pelo receio de rejeição, pelo receio de ter de se defrontar com uma situação nova que não domina, ...

- Neste caso, o grupo opõe-se de forma surda ao animador por considerar que este:
 - quer impor o seu ponto de vista ao grupo;
 - não é parcial e está aliado com uma parte do grupo;
 - procura manipular e usar o grupo em seu benefício;
 - é incapaz de gerir eficazmente a reunião.
- Este tipo de situações ocorre quando, por uma questão de delicadeza ou de dependência face ao animador, não é possível aos elementos do grupo exprimirem-se livremente.

Os fenómenos de grupo: a “revolta silenciosa”

- Os indicadores destes tipo de situação são:
 - o empolamento artificial das dificuldades;
 - a procura de contradições
 - o culpabilizar pessoas e entidades exteriores à reunião
 - o criticar a organização e as condições materiais da reunião
 - desacordo sobre o significado de certos termos
- Todas estas atitudes tem o comum a vontade de afirmação, mas de forma a evitar o conflito aberto.
- É importante distinguir esta situação, em que não resta ao grupo outra forma de manifestar a sua discordância, das situações em que o grupo faz críticas legítimas ao animador relativamente aos aspectos anteriores.

Como lidar com estes obstáculos?

Embora uma descarga de tensão (o dito de uma piada, uma manifestação de cólera, ...), possa atenuar o mal estar, estas situações só serão verdadeiramente resolvidas:

- tomando consciência do problema e
- atacando-o a fundo.

Para isso:

- terão de ser compreendidos os mecanismos de grupo
- deverão ser utilizadas técnicas de regulação do grupo
- o grupo deve poder exprimir livremente as suas inquietudes e desacordos.