

# Agricultura familiar

dinâmica de grupo aplicada às  
organizações de produtores rurais



Editor técnico  
Francisco Eduardo de Castro Rocha

**Embrapa**

# AGRICULTURA FAMILIAR: dinâmica de grupo aplicada às organizações de produtores rurais



**República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Roberto Rodrigues*  
Ministro

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

**Conselho de Administração**

*José Amauri Dimázio*  
Presidente

*Clayton Campanhola*  
Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*

*Hélio Tollini*

*Ernesto Paterniani*

*Luis Fernando Rigato Vasconcellos*  
Membros

**Diretoria-Executiva**

*Clayton Campanhola*  
Diretor-Presidente

*Gustavo Kauark Chianca*  
*Herbert Cavalcante de Lima*  
*Mariza Marilena T. Luz Barbosa*  
Diretores-Executivos

**Embrapa Cerrados**

*Roberto Teixeira Alves*  
Chefe-Geral

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Cerrados  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

AGRICULTURA FAMILIAR:  
dinâmica de grupo aplicada às  
organizações de produtores rurais

**Francisco Eduardo de Castro Rocha  
Gessilda de Carvalho Padilha**

Planaltina-DF  
2004

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Cerrados**

BR 020, Km 18, Rodovia Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73301-970 – Planaltina, DF

Fone (61) 388-9898 – Fax (61) 388-9879

Internet: <http://www.cpac.embrapa.br>

E-mail: [sac@cpac.embrapa.br](mailto:sac@cpac.embrapa.br)

**Supervisão editorial**

Nilda Maria da Cunha Sette

**Revisão de texto**

Maria Helena Gonçalves Teixeira

Jaime Arbués Carneiro

**Normalização bibliográfica**

Shirley da Luz Soares

**Projeto gráfico e editoração eletrônica**

Wellington Cavalcanti

**Capa**

Chaile Cherne Soares Evangelista

**Foto da capa**

Miriam Rodrigues da Silva

**Ilustrações**

Zenilton de Jesus Gayoso Miranda

**Impressão e acabamento**

Embrapa

**1ª edição**

1ª impressão (2004): 500 exemplares

**Direitos reservados**

A reprodução de partes do texto é autorizada desde que mencionada a fonte.

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP  
Embrapa Cerrados**

- 
- R672a Rocha, Francisco Eduardo de Castro.  
Agricultura familiar : dinâmica de grupo aplicada às organizações de produtores rurais / Francisco Eduardo de Castro Rocha, Gessilda de Carvalho Padilha; ilustrado por Zenilton de Jesus Gayoso Miranda. – Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2004.  
172 p. : il.  
ISBN 85-7075-027-7  
1. Agricultura familiar. 2. Dinâmica de grupo - produtores rurais.  
3. Sociologia rural. I. Padilha, Gessilda de Carvalho. II. Título.

---

307.72 - CDD. 21

© Embrapa 2004

## AUTORES

---

### Francisco Eduardo de Castro Rocha

Engenheiro Agrícola, M.Sc. e Psicólogo  
Embrapa Cerrados, km 18, BR 020 - Rodovia BSB/Fortaleza  
Caixa Postal: 08223 CEP 73301-970 - Planaltina-DF  
Fone: 388-9824  
E-mail: rocha@cpac.embrapa.br

### Gessilda de Carvalho Padilha

Psicóloga, M.Sc.  
Sociedade Brasileira de Psicoterapia,  
Dinâmica de Grupo e Psicodrama  
SHIN - QI 16, Conj. 04, Casa 15 - Lago Norte  
CEP: 71.530-240 - Brasília-DF  
Fone: 368-6676  
E-mail: padilha@terra.com.br

## APRESENTAÇÃO

---

**A** Embrapa Cerrados há muito vem atuando nos domínios da pesquisa voltada às organizações rurais de base familiar. Os trabalhos começaram com o “Projeto Silvânia” que teve como objetivo básico testar uma metodologia de rede de fazendas-de-referência. Para isso, contou com uma equipe multidisciplinar, com parceria internacional e o projeto foi executado por um período de onze anos no Município de Silvânia-GO.

A pesquisa não parou com esse projeto, aprofundando-se ainda mais o estudo e o conhecimento de como funcionam esses tipos de organizações. Este livro, baseado em diferentes perspectivas científicas, traz novo enfoque, principalmente, quanto à necessidade de se levar em conta as relações interpessoais nos grupos organizacionais de produtores rurais, uma vez que o problema não tem sido a falta de tecnologia, mas a precária condição de funcionamento dessas organizações no que se refere à dinâmica dos grupos.

Assim, a pesquisa agrícola, voltada aos pequenos produtores, começa a incluir em sua linha de atuação nova tecnologia de trabalho: a dinâmica de grupo. Essa metodologia não se resume apenas na aplicação da técnica pela técnica, mas dispõe de uma estrutura de execução, um processo a ser desenvolvido (como fazer) e um conteúdo a ser trabalhado (o que fazer) e é capaz de influenciar, de forma significativa, o comportamento dos agricultores e, conseqüentemente, a adoção de novas tecnologias.

Neste livro, é dada ênfase à leitura do funcionamento de organizações de produtores familiares, fundamentada nas teorias da dinâmica de grupo. Feita com base em indicadores fenomênicos, em dados e observações levantados durante a execução de um projeto desenvolvido pela Embrapa Cerrados, em parceria com outras instituições. O projeto refere-se à avaliação da metodologia de planejamento estratégico participativo, adaptada e testada em onze dessas organizações rurais, sendo nove associações de pequenos agricultores tradicionais, uma associação de assentamento de reforma agrária e uma central de associações de pequenos produtores, situadas em três municípios do Estado de Goiás.

Espera-se que o leitor utilize as informações deste livro para auxiliar no processo educativo de pequenas comunidades rurais, integrando esses produtores aos novos processos de adoção de tecnologias.

**Roberto Teixeira Alves**

Chefe-Geral da Embrapa Cerrados



## PREFÁCIO

---

A motivação para escrevermos este livro deveu-se ao fato de haver uma carência de bibliografia voltada a grupos e ainda mais, uma bibliografia tão específica como é esta “Agricultura familiar: teoria da dinâmica de grupo aplicada às organizações de produtores rurais”.

É grande o interesse que existe atualmente pelos assuntos pertinentes à aplicabilidade da dinâmica grupal tanto de grandes quanto de pequenos grupos.

Há um nítido paradoxo entre o visível crescimento do número de pessoas voltadas ao estudo de grupos e o reduzido número de obras, principalmente, de livros que aprofunde o tema da leitura de grupos no seu processo, bem como na sua dinâmica.

Por essa razão, pretendemos atingir um público heterogêneo, incluindo aqueles técnicos que privilegiam a psicodinâmica grupal, bem como aqueles que estão interessados no estudo da dinâmica de funcionamento das organizações rurais.

É necessário esclarecer que não pretendemos aprofundar o assunto, mas servir como um fio condutor e esclarecedor para o entendimento e o manejo de leitura de grupo voltados ao desenvolvimento organizacional. No entanto, de forma nenhuma isso deve significar que queremos apresentar verdades acabadas a serem seguidas. Queremos provocar curiosidade e interesse pela leitura de funcionamento de grupo.

Espera-se que o conteúdo deste livro ajude a lançar nova luz sobre a leitura de grupo.

**Gessilda de Carvalho Padilha**

Presidente da Sociedade Brasileira de Psicoterapia,  
Dinâmica de Grupo e Psicodrama - SOBRAP/DF

## SUMÁRIO

---

AUTORES .....	5
APRESENTAÇÃO .....	7
PREFÁCIO .....	9
SUMÁRIO .....	11
INTRODUÇÃO .....	15
O GRUPO .....	18
A DINÂMICA DE GRUPO .....	21
Histórico .....	21
Definição .....	26
Dinâmica de grupo sob o enfoque de diferentes abordagens .....	27
<i>Abordagem Filosófica</i> .....	29
<i>Abordagem sociológica</i> .....	35
<i>Abordagem antropológica</i> .....	41
<i>Abordagem psicológica</i> .....	47
DINÂMICA E FUNCIONAMENTO DE GRUPO .....	57
Liderança .....	60
<i>Tipos de liderança</i> .....	62
Papéis dos membros de grupo .....	64

<i>Tipos de papéis</i> .....	65
Comunicação .....	74
<i>Dar e receber Feedback</i> .....	76
<i>Redes formais x informais</i> .....	82
<i>Sociometria: a estrutura afetiva dos grupos</i> .....	86
<i>Sociometria: uma aplicação em grupos de produtores rurais</i> .....	88
Percepção .....	92
<i>Percepção de objetos</i> .....	94
<i>Percepção de pessoas</i> .....	95
<i>Percepção do Coordenador/Facilitador de Grupo</i> .....	96
Motivação .....	97
Poder .....	102
<i>Liderança e poder</i> .....	104
<i>O exercício necessário do poder</i> .....	105
<i>Custos e benefícios do uso do poder</i> .....	106
<i>As fontes do poder</i> .....	106
<i>Tipos de poder</i> .....	108
<i>O poder contextual e suas manifestações</i> .....	108
<i>O poder pessoal e suas manifestações</i> .....	109
EDUCAÇÃO DE LABORATÓRIO .....	110
PESQUISA-AÇÃO .....	113
TÉCNICA DE DINÂMICA DE GRUPO .....	115
<i>Técnicas de vitalização</i> .....	115
<i>Técnicas vivenciais de dinâmica de grupo</i> .....	117
LEITURA DE GRUPO .....	119
<i>Instrumental para registro da leitura de grupo</i> .....	131
<i>Leitura de grupo em organizações rurais de base familiar</i> .....	138
<i>Associação Feminina dos M.</i> .....	139

<i>Associação dos Pequenos Produtores da Região S.S.G.</i> .....	143
<i>Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.</i> .....	147
<i>Associação dos Pequenos Produtores da Região S.R.J.D.</i> .....	152
APLICABILIDADE DA DINÂMICA DE GRUPO .....	157
GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS .....	163
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	168

## INTRODUÇÃO



Para tratar dos diferentes temas ligados à dinâmica de grupo, várias teorias são recorridas, bem como suas respectivas linguagens, visando ao seu entendimento. [Ribeiro \(1985\)](#) diz que a teoria funciona como um mapa que encerra todas as condições para se compreender como funciona uma cidade ou um território. Assim como não basta conhecer uma rua para se conhecer a cidade, do mesmo modo não basta conhecer um problema para se dizer que se conhece a pessoa. Se alguém conhece uma rua, não pode dizer que conhece a cidade, mas aquela rua dá sua contribuição para que a cidade possa ser compreendida como tal. A teoria é como caminhar no mapa, enquanto a prática é como caminhar no território onde existem muito mais variáveis explícitas e implícitas a serem enfrentadas. Assim, caminhar no mapa significa minimizar os desafios e os impactos esperados no território.

A Dinâmica de Grupo é uma abordagem no campo das ciências sociais. No campo metodológico, é uma ferramenta com a qual se trabalham as intervenções profissionais. Torna-se importante metodologia para atividades de desenvolvimento de grupo, área ainda pouco explorada por muitas organizações, comunidades e instituições.

A palavra “desenvolvimento” reporta-se aos termos: crescimento, evolução, maturação. O desenvolvimento sempre tem um sentido de mudança favorável, de um passo do simples para o complexo, do inferior para o superior, do pior para o melhor. Indica que o Ser Humano está progredindo porque está avançando

segundo uma lei universal necessária, inevitável e na direção de objetivos desejáveis [Esteva \(2000\)](#).

Para promover o desenvolvimento em um cenário onde existem dois grandes protagonistas: o Ser Humano e a Tecnologia, em que o segundo é produto e/ou resultado do primeiro, faz-se necessário refletir como trabalhar e desenvolver esses dois elementos de forma equilibrada e integrada. Três ingredientes são fundamentais para os diferentes tipos de desenvolvimento: o conhecimento, que é relativo ao saber; a habilidade, ao saber fazer e a atitude, ao saber ser. Esses três ingredientes se fundem em um só elemento e tornam-se a base para a promoção do desenvolvimento, primeiro o humano, social e conseqüentemente, o desenvolvimento local, tecnológico, econômico.

Em trabalhos de desenvolvimento comunitário com foco na participação grupal, os elementos em destaque, “Ser Humano e Tecnologia”, alternam-se como “Figura e Fundo” que é um dos princípios da Gestalt, uma das escolas da Psicologia. Ora um se evidencia como Figura e o outro como Fundo e vice-versa, resultando assim, em um desenvolvimento amplo e significativo do grupo, com dois produtos finais: o desenvolvimento humano e o tecnológico. Quando a Figura é o processo vivencial do grupo<sup>1</sup> diferentes comportamentos provenientes da interação grupal emergem e geralmente estão relacionados a fatores como: objetivos do grupo, comunicação interpessoal, liderança, papéis, cooperação, tomada de decisão, criatividade, inovação e outros aspectos das relações interpessoais. E quando o foco é o conteúdo<sup>2</sup>, ou seja, a tarefa do grupo, diferentes produtos podem emergir, tais como: um plano de trabalho, implantação de atividades e rotinas de trabalhos, investimentos em infra-estrutura, viabilização de serviços, lazer e educação,

<sup>1</sup> Conjunto de fenômenos que acontece na dinâmica das relações entre as pessoas. O processo de grupo está relacionado com o nível socioemocional, como os fatores de inclusão grupal, controle, afeição, coesão, conflitos, relações de poder Moscovici (1999). Pode ser interpretado também em relação a: como o grupo se comunica; como o grupo produz.

<sup>2</sup> O que está se falando, o que o grupo produz. O conteúdo está relacionado com o nível tarefa que abrange todos os esforços para a produção de resultados em direção aos objetivos definidos (Moscovici, 1999).

Obs.: o conceito de processo organizacional difere do processo vivencial de grupo que é definido como: conjunto de recursos e de atividades inter-relacionado ou interativo que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos produtos/serviços, Brasil (2002).

construção e manutenção de obras, empréstimos bancários, projeto de captação de recursos.

Em relação ao processo vivencial de grupo, [Moscovici \(1999\)](#) diz que o processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. Esse fato não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Por isso mesmo, sucedem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança aos dirigentes. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo assume uma configuração própria que influi nos sentimentos e nas ações de cada um. A interação no nível socioemocional pode favorecer ou prejudicar o andamento das tarefas, os resultados do trabalho conjunto e as relações que se formam e se desenvolvem. Os níveis de tarefa e o socioemocional representam, portanto, conjuntos de forças presentes e atuantes na situação interpessoal e grupal que exercem permanente influência recíproca.

O desenvolvimento econômico e a tecnologia são, sem sombra de dúvida, os grandes fatores da motivação humana, variáveis fortemente mobilizadoras, porque geralmente atendem, suprem ou estão ligadas, em curto prazo, a fatores de necessidades pessoais e grupais. Se essas expectativas não forem atendidas, é possível que apareçam sentimentos como a frustração, a desconfiança, a falta de esperança, e o grupo logo se esvazie, se disperse. Portanto, é preciso aprofundar-se nessa questão e resgatar, conhecer quais são as forças impulsoras e as restritivas que estão atuando nesse sistema de tecnologia x humano, de tal maneira que se possa diagnosticá-lo e tratá-lo de forma a assegurar sua sobrevivência. No desenvolvimento tecnológico, a tarefa pertence ao campo do concreto, limitado, visível, de fácil percepção, enquanto o outro, o desenvolvimento interpessoal pertence ao campo do abstrato, ilimitado, invisível, dinâmico, portanto mais complexo e sutil.

Geralmente os produtores de base familiar, individualmente, enfrentam problemas de insuficiências no provimento e na gestão dos fatores de produção e comercialização, o que torna difícil para eles aumentar a geração de renda, explorar em menor escala a agricultura de subsistência e melhorar o padrão de vida.



Para tentar resolver ou minimizar esse problema, geralmente, eles formam associações na tentativa de se organizarem. No entanto, a interação deles em nível grupal é complexa e de pouca efetividade, o que os leva a apresentar um movimento de pouca participação ou de “abandono/fuga”. Essa situação decorre não só pela falta ou deficiência do desenvolvimento vivencial do grupo, conforme já descrito anteriormente, como também pela precária condição de execução das tarefas grupais.

Para apoiar trabalhos de desenvolvimento interpessoal, de equipe e organizacional, com foco em organizações de produtores rurais de base familiar, esta publicação tem como OBJETIVO apresentar uma fundamentação teórica da Dinâmica de Grupo, destacando-se os aspectos da leitura de grupo, em relação a indicadores fenomênicos, relevantes à preparação de oficinas vivenciais.

## O GRUPO

Grupo é um conjunto de pessoas que se relaciona como parte de um sistema organizado; não é mera coleção de indivíduos no qual cada um segue seu objetivo. Os membros do grupo comunicam-se e se influenciam mutuamente, compartilham pelo menos um objetivo comum e se entendem como uma unidade. São também sistemas em que as relações entre as pessoas são estruturadas, padronizadas e têm um tempo de duração ([Michener et al., 1990](#)).

Existem diversos tipos de grupo:

- as **organizações** – associações, fundações, cooperativas, entidades sem fins lucrativos, sindicatos, bancos, ONGs, OCIPS, fábricas, empresas;
- as **instituições** – Famílias, Escolas, Igrejas, Justiça, Forças Armadas, Dinheiro, Governos;
- as **comunidades** – assentamentos, moradores de um bairro, pessoas de determinada religião ou profissão, povoados, bairros.

[Michener et al. \(1990\)](#) e [McDavid & Harari \(1980\)](#) dizem que, embora nos grupos haja divergências em relação às suas organizações, eles compartilham várias características que indicam seu grau de institucionalização, tais como:

**Objetivos** – os membros de grupo compartilham objetivos específicos e confiam no desempenho de cada um em prol do sucesso coletivo. O desempenho de um grupo, como sistema coletivo, é limitado geralmente pela clareza das finalidades coletivas do grupo e pela correspondência entre estas e os objetivos individuais de seus membros. Quando as finalidades coletivas são ou vagas, ou ambíguas, ou, por algum motivo, não são comunicadas claramente aos membros do grupo ocorrem efeitos negativos no desempenho do grupo. Divergências ou conflitos entre as finalidades individuais e as finalidades do grupo também prejudicam sua organização e impedem, portanto, seu desempenho. Em sentido geral, quanto maior é a extensão do conflito individual dentro do grupo, tanto menor é seu desempenho global como sistema coletivo.

**Comunicação** – o aspecto mais evidente da organização estrutural de um grupo é a estabilização das linhas de comunicação entre seus membros. Em um sistema social organizado, embora cada indivíduo seja livre para comunicar-se com qualquer outro membro do grupo, o processo de organização do grupo inclui a utilização sistemática desses canais de comunicação. Cada participante não tem interação igualmente freqüente com cada um dos outros participantes e tornam-se então, manifestas, as linhas estabilizadas de interação. Em alguns grupos, a estrutura pode ser formalizada, só se permitindo comunicar por meio de canais específicos que ligam posições detalhadas no interior do grupo. Em outros, a estrutura pode ser informal, não obstante, estável. Até quando não existem restrições externas à comunicação, fatores como a proximidade física podem limitar o uso de certos canais disponíveis de comunicação. Quando os grupos se organizam, subdivisões em subgrupos, afinidades individuais e semelhanças de interesses e outros aspectos da relação de papel eventualmente tendem a definir uma estrutura estável de canais de comunicação. Essa estrutura recebe o nome de rede de comunicação.

**Norma de funcionamento** – outra característica relevante de qualquer grupo organizado é o conjunto de recursos por meio dos quais ele tenta manter a uniformidade entre os seus membros. O termo norma, como é usado na dinâmica

de grupo, faz referência a regras padronizadas de procedimentos que são aceitas pelos participantes do grupo como especificações legítimas da função que se espera dele na condição de sistema organizado, bem como de cada membro no interior do sistema. As normas de grupo servem de base para regular seu desempenho como unidade constituída, conservando-o no curso regular da prossecução de objetivos particulares. As normas também servem de base para regular as funções diferenciadas, mas inter-relacionadas entre os membros do grupo tomados, individualmente, nesse caso, elas se denominam “expectativas do papel social”. Como outros aspectos da organização de um grupo, as normas podem ser formais (como no caso de uma constituição escrita ou de estatutos) ou informais (como no caso de convenções não estabelecidas e aceitas mais ou menos “intuitivamente”).

**Identificação dos membros com o grupo** – a identificação é uma forma importante de interação social. Compreende o desempenho de papel (“assumir o papel” de outrem agindo como se estivesse no lugar dele), a introjeção (assimilar os valores de outrem como se fossem próprios) e a imitação (copiar as ações e o comportamento de outrem). Há muitas bases para a identificação. Freud sugeriu ser o processo de identificação parcialmente inconsciente. E propôs a seguinte explicação: as pessoas tendem a desejar incorporar as ações e os modos de pessoas que são particularmente importantes para elas. Se o objeto de identificação é a pessoa amada que protege e recompensa, é provável que a pessoa se identifique com o objeto do amor. Segundo Freud, isso afasta o temor e a ansiedade relativos ao sofrimento de se perder a pessoa amada e ele se referiu a esse processo como ao de identificação analítica. Outra base de identificação pode ocorrer quando alguém tenta assimilar ações e maneiras de figuras poderosas e ameaçadoras. Freud deu a isso o nome de agressor ou identificação defensiva.

As pessoas que interagem em um contexto grupal relacionam-se entre si como membros de grupo, não como pessoas individualizadas. A interação grupal é baseada nos objetivos comuns que ocorrem via comunicação simbólica que é regulamentada por normas e envolve uma identificação do membro com o grupo.

Em resumo, pode-se dizer que para existir um grupo é preciso, no mínimo, que exista(m) objetivo(s) comum(ns) e que haja interação entre seus membros.

Essas duas características básicas indicam a existência de dois fenômenos grupais: a tarefa e o processo vivencial.

## A DINÂMICA DE GRUPO

### Histórico

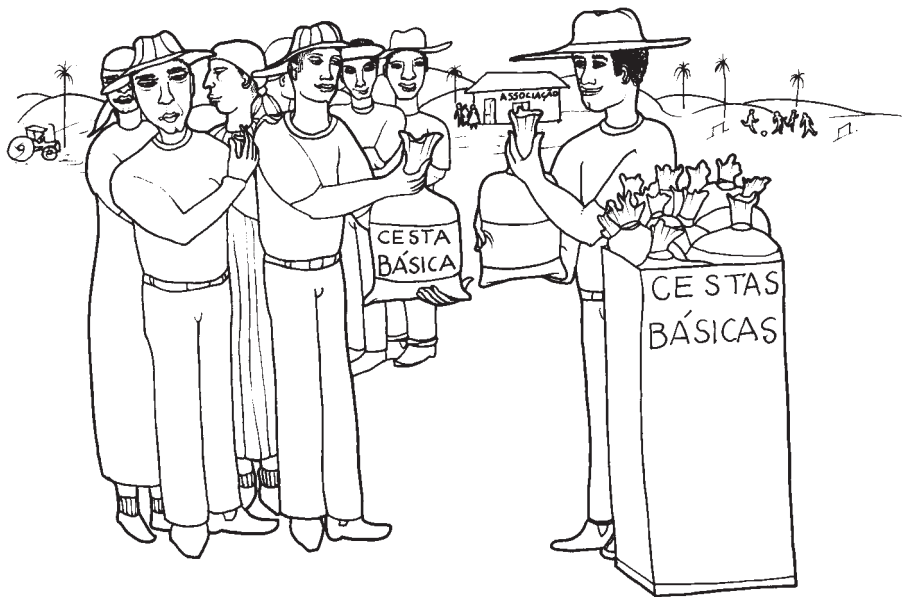
Os estudiosos de grupo começaram seus trabalhos com atividades psicoterápicas por volta do início do século XX. Na Noruega, Ragnar Vogt em 1900 e, nos EUA, JH Pratt em 1905; Jacob Levi Moreno em 1913; Green em 1920; Carl Rogers e Kurt Lewin por volta de 1932.

Segundo [Amado & Guittet \(1982\)](#), Kurt Lewin, depois de sua chegada à América, quando passou a utilizar conceitos tirados da física, a do campo de forças, por exemplo, criou a expressão “dinâmica de grupo” e apresentou a Teoria do Campo. Para chegar a se interessar pelos problemas grupais sob o ângulo, ao mesmo tempo da teoria e do concreto da vida, ligou a pesquisa à ação para criar uma nova ciência da interação humana: a dinâmica dos grupos, tomando o conceito de dinâmica no sentido habitual da física, como o oposto à estática. Ao criar esse método de psicologia social o autor esforçou-se para torná-lo tão objetivo quanto um estudo matemático ou físico, estruturado, do qual tomou emprestada a terminologia.

Para explicar a dinâmica de grupo, Lewin utilizou-se de conceitos explicativos que, grosso modo, poder-se-ia dizer que são de três tipos: o primeiro diz respeito às adaptações da geometria ou, mais precisamente, da topologia, um ramo da geometria que trata das relações espaciais, sem considerar a mensuração quantitativa. Exemplos: espaço de movimento livre, espaço vital, região. O segundo, baseia-se na dinâmica do indivíduo (por exemplo, necessidade, nível de aspiração, saciedade). Esses conceitos referem-se, em sua maioria, a sistemas de tensão interiores da pessoa. Sempre que Lewin fala simultaneamente desses sistemas internos de tensão do indivíduo e das pressões provenientes do campo ao seu redor, introduz um terceiro tipo de conceito, como as forças de campo (motivos que dependem nitidamente de pressões de grupo), barreiras (obstáculos à ação

individual, resultantes de restrições do grupo) ou locomoção (mudança da Dinâmica de dependência (Segundo a Teoria Bioniana) posição do indivíduo em relação ao grupo). Além desses três tipos de instrumentos conceituais, Lewin utiliza outros cuja natureza é praticamente auto-explicativa. Entre esses, incluem-se: atmosfera de grupo, níveis de realidade, perspectiva de tempo, sentimento e decisão de grupo ([Lewin, 1948](#)).

Numa visão geométrica, Lewin representa a pessoa como um círculo fechado, isolado do resto do universo. Tudo que está dentro do círculo é pessoa, o que está fora é não-pessoa. Embora a pessoa seja um universo fechado, esse universo encontra-se dentro de outro mais amplo, com o qual se encontra necessariamente em relação. Daí decorrem, segundo esse autor, duas propriedades: a diferenciação - a separação do resto do mundo por meio de um limite contínuo; e a relação parte-todo - a inclusão da pessoa num universo mais amplo.



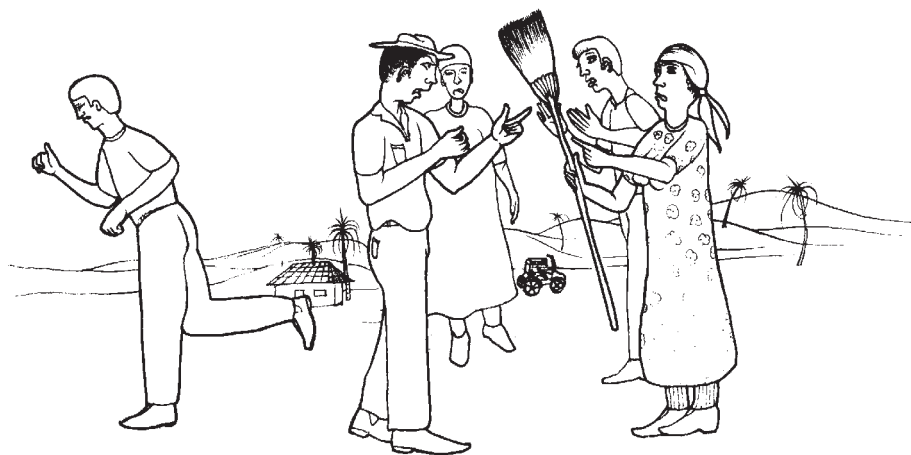
Dinâmica de dependência  
(Segundo a Teoria Bioniana)

A contribuição de Lewin é de grande importância, todavia, a dinâmica de grupo não foi criada apenas por uma pessoa. De fato, foi o resultado do desenvolvimento ocorrido durante um período de vários anos e em diversas disciplinas e profissões. Numa perspectiva histórica, a dinâmica de grupo pode ser vista como a convergência de determinadas tendências nas ciências sociais e, mais amplamente, como o produto da sociedade específica em que surgiu.

A época e o lugar do aparecimento da dinâmica de grupo não foram, naturalmente, acidentais. A sociedade americana da década de 1930 fornecia o tipo de condições exigidas para a emergência desse movimento intelectual. E, no decorrer dos anos, alguns países apresentaram ambiente favorável ao seu desenvolvimento. Atualmente, a dinâmica de grupo enraizou-se principalmente nos Estados Unidos e nos países do Noroeste europeu, embora tenham aparecido estudos importantes em Israel, no Japão e na Índia.

Além disso, diversos autores enfatizam que o estudioso de dinâmica de grupo se interessa por conhecimentos sobre a natureza dos grupos, sobretudo, sobre as forças psicológicas e sociais a eles associadas. Há séculos, esse interesse vem motivando as atividades intelectuais dos pensadores. A mais antiga literatura filosófica de que se tem conhecimento contém muita sabedoria sobre a natureza dos grupos e a relação entre indivíduos e grupos. Apresenta, igualmente, uma série de especificações sobre as “melhores” maneiras de organizar a vida coletiva. No período entre os séculos XVI e XIX, expandiu-se na Europa uma significativa literatura a respeito da natureza do homem e do seu lugar na sociedade, na qual se encontra a maioria das principais tendências ou “suposições básicas” que orientam as atuais pesquisas e reflexões sobre grupos. No entanto, é claro que a maneira de estudar os grupos, conhecida como dinâmica de grupo, é, estritamente, um desenvolvimento do século XX, que difere expressivamente da forma de estudo dos séculos precedentes, mas a dinâmica de grupo popularizou-se bastante a partir da Segunda Grande Guerra.

Segundo [Barembliit \(1986\)](#), nas últimas décadas, a evolução da dinâmica de grupo vem-se articulando e desembocando no surgimento de outras correntes como as psicologias-psicoterápicas institucionais e as psicologias-psicoterápicas de massa.



Dinâmica de Luta-fuga  
(Segundo a Teoria Bioniana)

O autor entende por psicologias-psicoterápicas institucionais quatro orientações teórico-operativas surgidas sucessivamente nos Estados Unidos, Inglaterra, Argentina e França.

Nos Estados Unidos da América, a partir da famosa ergologia ou psicofisiologia do trabalho que complementa o taylorismo, passando pouco depois pela psicossociologia das relações humanas na indústria (cujo pioneiro foi Elton Mayo), desenvolve-se a psicossociologia das organizações que, depois de inúmeras diversificações, incorpora a dinâmica dos pequenos grupos, a teoria do campo, a teoria da comunicação e desemboca numa aplicação atual da teoria dos sistemas: o desenvolvimento organizacional.

Na Inglaterra, Elliot Jacques articulando a psicanálise kleiniana e diversas concepções sociológicas anglo-saxãs, elabora uma psicologia institucional que considera as instituições como sistemas de defesa contra as ansiedades inconscientes.



Dinâmica de acasalamento  
(Segundo a Teoria Bioniana)

Na Argentina, Pichon-Rivière e seus discípulos: Bleger, Ulloa, Bauleo, Malfé, Baremblit, baseando-se em diferentes ângulos no âmbito institucional médico, pedagógico e empresarial, utilizaram, de maneira muito peculiar, recursos extraídos das escolas norte-americanas e inglesas, mas igualmente de Politier, de Bachelard e, finalmente, do freudo-marxismo e do materialismo histórico. A partir daí, essas idéias e práticas se difundiram pela América Latina inteira, especialmente, Uruguai e Brasil, sempre vinculadas a um enfoque grupalista.

Na França, tendo início com os trabalhos espontâneos e práticos de Tosquelles, desenvolve-se uma importante corrente institucionalista na psiquiatria, na pedagogia e nas empresas, podendo-se mencionar, entre seus principais representantes, Oury, Vasquez, Lapassade, Lourau, Mendel, R. Pagés, M. Pagés, M. Lobrot, Guattari.



## Definição

Para [Munich \(1996\)](#), a dinâmica de grupo refere-se à maneira pela qual o grupo, seu líder e seus membros individuais interagem e à relação dessa interação com a tarefa, o desenvolvimento e a estrutura do grupo. A dinâmica de grupo é um amálgama de, pelo menos, três disciplinas: a psicologia individual, a psicologia social e a sociologia. Cada uma delas tem seus pressupostos teóricos e uma linguagem específica; além disso, a literatura sobre a interação entre os fatores intrapsíquicos, dinâmico-grupais e contextuais é esparsa e de pouca sofisticação.

[Cartwright & Zander \(1975\)](#), por sua vez, apresentam três definições sobre a dinâmica de grupo:

26

A primeira, aborda a dinâmica de grupo como uma ideologia política, interessada nas formas de organização e na direção dos grupos. Acentua a importância da liderança democrática, a participação dos membros nas decisões e as vantagens das atividades cooperativas em grupos, tanto para a sociedade quanto para os indivíduos. Os críticos, às vezes, fazem uma caricatura, dessa postura ideológica dizendo que ela apresenta a “participação” como a virtude suprema, propondo que tudo deva ser feito em grupo que não há necessidade de um líder, pois todos participam inteira e igualmente das atividades. Nesse caso, a dinâmica de grupo é tratada como uma ideologia política.

A segunda definição refere-se a um conjunto de recursos, tais como técnicas de desempenho de papéis, de discussões, de observação e de *feedback* de processos coletivos, muito empregadas nas duas últimas décadas em programas de treinamento, planejados para o desenvolvimento de habilidades em relações humanas e na direção de conferências e comissões. Essas técnicas identificam-se mais estreitamente com os *National Training Laboratories* cujos programas anuais em Bethel e Maine, nos Estados Unidos, tornaram-se muito conhecidos. Neste caso, a dinâmica de grupo é aplicada como um recurso didático.

A terceira definição reporta-se a um campo de pesquisa dedicado a obter conhecimento sobre a natureza dos grupos, das leis que regulam seu desenvolvimento e de suas inter-relações com os indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas, ou seja, dedicado a gerar o conhecimento sobre a

natureza da vida coletiva. Nesse caso, a dinâmica de grupo é tida como uma ciência.

Outra definição que poderia ser agregada a esse conjunto, ou seja, a quarta, pouco concebida, é a que relaciona dinâmica de grupo como um processo vivo do próprio grupo, com suas forças impulsoras e restritivas. Forças impulsoras como coesão grupal, do crescimento, do desenvolvimento do grupo, e forças restritivas, referindo-se às dificuldades, às barreiras ao avanço do progresso, além de contribuírem para a morte do grupo. Nesse caso, a dinâmica de grupo é praticada como um processo vivencial.

Baseando-se nessas definições, pode-se dizer que a dinâmica de grupo possibilita a atuação em quatro grandes áreas do desenvolvimento humano: cognitiva (conteúdo, elaboração do pensamento), atitudinal-comportamental, afetivo-emocional e corporal-psicomotor. A dinâmica de grupo, ou seja, o processo vivencial pode ser traduzido, mais especificamente, na maneira como as pessoas lidam umas com as outras para executar tarefas nas dimensões intrapessoal, interpessoal, grupal, organizacional e, em um aspecto macro, na sociedade.

## Dinâmica de grupo sob o enfoque de diferentes abordagens

Tendo em vista as diferentes fontes epistemológicas da dinâmica de grupo (extremamente entrelaçadas), [Barembliit \(1986\)](#) traça um panorama sintético, baseando-se nas seguintes abordagens:

- **Psicanalítica** – filosoficamente tão diversificada quanto às próprias escolas psicanalíticas: freudiana ortodoxa, adleriana, junguiana, kleiniana, “psicológica do ego” e, ultimamente, lacaniana.
- **Fenomenológica-existencial** – apoiada em Sartre, Buber, Binswanger, Merleau-Ponty, Scheler.
- **Psicodramática** – tem como pilar central, Moreno.

- **Empirista/pragmatista** – reúne a pedagogia democrática de Dewey com o comportamentismo social de Mead e todos os outros comportamentismos mais ou menos radicais, o consciencialismo de Stuart Mill, o culturalismo antropológico de Malinowski e, além destes, o estrutural-funcionalismo de Parsons, Merton.
- **Gestaltista** – tendo como principal representante Kurt Lewin.

As escolas contemporâneas de dinâmica de grupo são tantas que desafiam qualquer tentativa não somente de sistematização, mas também de enumeração. Como tentativa de colocar algumas balizas nesse panorama, o autor assinala as seguintes linhas:

- **Inglesa** – Bion, Ezriel, Foulkes, Anthony, Balint. Várias norte-americanas: Schilder, Taylor, Bach, Gibbs, Cartwright e dezenas de outros.
- **Francesa** – Anzieu, Kaes, Lebovici, M. Pagés, R. Pagés, Lapassade.
- **Argentina** – Pichon-Rivière, Grinberg, Langer, Rodrigué, Bleger, Bauleo, Ulloa, Usandivaras, Pavlovsky.

Apesar de o autor não citar a linha brasileira, podem-se sugerir algumas referências nacionais, tais como: Pierre Weil, Fela Moscovici, Jorge Ponciano Ribeiro, Áurea Castilho, Celso Antunes, Célio Garcia, Maria Rita Miranda Gramigna, Albigenor Militão.

As misturas e combinações entre tendências são indescritíveis, a tal ponto que se pode afirmar que não existe tendência alguma que não haja incorporado elementos teóricos ou técnicos das outras.

Fundamentando-se nesse contexto, o estudo da dinâmica de grupo inclui a observância de indicadores fenomênicos, de forma ampliada e detalhada, em diferentes áreas das ciências humanas. Todas se completam e ampliam o entendimento desses indicadores na perspectiva de cada abordagem. Assim, a dinâmica de grupo também pode ser estudada dentro das perspectivas: filosófica, sociológica, antropológica, psicológica as quais serão aprofundadas a seguir por serem fontes teóricas importantes para compreensão dos fenômenos grupais.

Além dessas abordagens, a dinâmica de grupo também utiliza indicadores das áreas econômica, política, da assistência social, da educação, entre outras, as quais não serão aprofundadas neste livro.

## Abordagem Filosófica

A filosofia é uma ciência surgida na Grécia por volta de 600 a.C. Até então, todas as questões transcendentais que angustiavam o homem daquela época eram respondidas pelas diferentes religiões. Essas explicações religiosas foram passadas de geração para geração por meio dos “mitos” que é a “história de deuses e tem por objetivo explicar porque a vida é assim como ela é”. A partir do surgimento das outras ciências, percebe-se uma evolução na forma de pensar, até então atrelada ao mito, evoluindo para um pensamento construído sobre a “experiência e a razão”. O objetivo dos primeiros filósofos gregos era o de encontrar explicações para os processos da natureza.

Os filósofos da atualidade têm-se preocupado também com o funcionamento de grupos, com destaque para Jean Paul Sartre, de origem francesa, grande pensador sobre a liberdade do homem e sobre a vida em grupo. Sartre referindo-se ao grupo, bem como à sua organização, diz que o grupo pode ser considerado totalização em processo, mas jamais totalização realizada. A dialética dos grupos exclui a idéia da maturidade dos grupos, ou seja, é um movimento sempre inacabado. Outros autores, como [Lapassade \(1989\)](#), [Maré \(1974\)](#), [Barembliit \(1986\)](#) e [Amado & Guittet \(1982\)](#) também discutem essa teoria nos estudos de grupo.

Na ordem dos grupos humanos, o conceito fundamental utilizado por Sartre para descrever a reificação dos grupos é o conceito de série e o conceito dele resultante, o da “serialidade”.

A série é uma forma de “coletivo”, quer dizer um conjunto humano que recebe do exterior a sua unidade. Por exemplo: as filas de espera constituem um exemplo privilegiado porque nela se pode ver a ordem da serialização que encontra a sua “razão” numa causa externa.

Da série passa-se ao conceito da “serialidade”. Esse conceito é útil para designar todo conjunto humano sem unidade interna. Trata-se, na realidade, de mostrar que, logicamente, e, numa “gênese ideal” dos grupos, deve-se começar pela dispersão original dos homens para deduzir-se, em seguida, o grupo, partindo do que não o constitui: da série, ou seja, da dispersão das pessoas.

O contrário da série é o grupo. Essa posição servirá de ponto de partida e de fio condutor: enquanto a série é a dispersão das pessoas, massificação, o grupo é, ao contrário, totalização e não-totalidade. A vida do grupo constitui-se de uma tensão permanente entre esses dois pólos extremos: a “serialização” e a totalização. Essa tensão é o motor da dialética do grupo cujos diferentes momentos são outros tantos episódios da luta contra a volta, sempre possível, da “serialidade”. O grupo está em oposição à série; ele nasce na fusão da “serialidade”. Ele deve ser solidificado por um juramento, desde que se queira evitar, a partir do seu nascimento, a volta à dispersão total.

O “corpo social” é sempre, mais ou menos um corpo fragmentado. O risco de uma volta à dispersão é superado quando os membros de um grupo ligam-se por meio de um juramento que é um elemento inerte no grupo; só se luta contra a “serialidade” introduzindo-a assim na vida do grupo como primeira obrigação.

Passar-se-á, em seguida, do juramento, do que foi jurado, à organização, à instituição.

O grupo é, portanto, o inverso da “serialidade”. Ele constitui-se por meio e no interior da dispersão que precede à formação do grupo; ele mantém sua existência graças à luta permanente contra uma volta, sempre possível, dessa dispersão.

Essa luta é a primeira característica do grupo. A segunda, igualmente inacabada, é a totalização que constitui o grupo, sem que isso resulte na constituição de um ser-do-grupo que transcenda os indivíduos agrupados.

O grupo define-se não como um ser, mas como um ato que é a representação da ação sobre si mesmo. O grupo só é verdadeiramente tal se for fundado, de maneira permanente, ao mesmo tempo na auto-sugestão ou na autodeterminação e na autocrítica ou na auto-análise. A heterogestão destrói o grupo e provoca o retorno da “serialidade”.

Para Sartre, o exemplo mais puro de grupo é o “grupo fusão”. O grupo forma-se no interior e por meio da fusão da “serialidade”: essa fusão é liquidação, desreificação ou, ainda, desreificação. Nas palavras de Kurt Lewin, ela é degelo. O degelo se dá por um movimento de multidão e que origina o nascimento do grupo.

Por fim, o grupo enfrenta a questão da falta e então se une para manter sua unidade. Esse momento para Sartre é a raridade. A dialética tem como mola principal a luta contra a raridade: de alimento, de mulheres, da mão-de-obra, de máquinas, de consumidores. Em compensação, instaura-se a troca que fundamenta a coexistência: a troca de bens, troca de mulheres entre os clãs.

Essa estrutura de reciprocidade supõe uma regra, uma norma que vai garantir e arbitrar a troca. Por meio dessa mediação, os dois parceiros definem o processo de troca no qual cada um é ator e guardião da regra de troca. Se um dos termos desse contrato for rompido, ou seja, se um dos atores confiscar a regra em seu proveito, instaura-se então o conflito e a violência que é a resposta à não troca dentro da raridade.

Desse modo, a troca sobrevive tão-somente pela ação do homem e por seu controle vigilante; senão, o objeto da troca (os produtos, os bens) e os termos dela (as leis, as regras) tornam-se “serializados”, “reificados”, ou seja, vazios de qualquer sentido vivificante; o que era tão-somente um meio torna-se um fim em si. O homem é assim alienado nas exigências (da produção, da regra) que sofre, sem recompensa. De ator, de homem, torna-se sujeito mais ou menos anônimo, submetido ao “processo de troca”.

### *A dialética grupal no contexto rural*

Levando-se esse conceito para o caso concreto dos produtores rurais brasileiros assentados, pode-se dizer que no primeiro momento, quando uma fazenda, geralmente, de propriedade privada, é ocupada por pessoas “sem-terra”, dá-se o fenômeno da formação de grupo. Em determinado período de luta coletiva, todos se mantêm unidos em torno de um grande objetivo comum: conseguir um

lote para serem assentados oficialmente pelo INCRA. Em torno desse objetivo, os membros do grupo interagem com todo seu potencial até que o alcance. Em consequência, esse mesmo grupo praticamente se desfaz, “morre”, torna-se inativo. Cada parceleiro vai para seu lote, e o sentimento de coletividade, antes “Figura” da situação torna-se “Fundo” de um cenário de lutas e esperanças.

Não demora muito, o grupo “renasce”, com possibilidade de se formar, com as mesmas pessoas, mas com outros objetivos, uma associação de assentados, pois a maioria dos financiamentos que o governo se compromete a liberar depende da formação de uma organização. O INCRA não formaliza uma ação independente, mas conjunta. Nessa situação, a associação é criada, unicamente, para receber financiamentos e os associados iniciam suas atividades com pouca ou nenhuma conscientização do papel de cada um dentro desse novo contexto organizacional. A maior parte daqueles que não faz parte da diretoria da associação não se sente incluída, portanto, aparece a dificuldade de participar e cooperar com o sistema formado. Assim, o velho paradigma que acompanha muitos dos assentados, tais como: o de trabalhar na produção e na comercialização individualmente; da pouca valorização ao desenvolvimento de competências interpessoais e ao conhecimento técnico para lidar com novas contingências socioeconômicas, não facilita a vida e a existência dessas associações. Muitas chegam a se dividir em duas ou mais organizações e, às vezes, dependendo da situação, voltam a se fundir. Aos “trancos e barrancos”, num movimento dialético, com muitas lutas e fugas, o grupo vai-se transformando, muitos se fortalecem e outros tornam-se organizações sem nenhuma expressão. Não obstante a presença física da organização na comunidade, o grupo está “morto”, sem ação.

Esse mesmo grupo que agora se assemelha mais com uma comunidade, pois não tem estrutura organizacional, se recebe uma oportunidade de apoio de algum agente externo, um agente de desenvolvimento por exemplo, como mediador de um novo processo, então o grupo pode “renascer” com força, em torno de um novo objetivo comum. Assim, pode-se verificar que nesse contexto rural, o grupo também “nasce e morre” no mesmo local e quantas vezes for necessário para se alcançar seu desenvolvimento socioeconômico.

## *Indicadores filosóficos de comportamento*

Nessa perspectiva, estudar o comportamento humano individualmente ou em grupo, exige antes de tudo profundas reflexões. Pensar em filosofia é remeter-se à essência das relações e, para tanto, não há outro caminho, a não ser o da reflexão. A abordagem ético-filosófica e os indicadores como: a moral, a essência versus existência; o valor versus valoração; a satisfação; a angústia; as virtudes, como por exemplo, a sabedoria, a humildade; a felicidade e a liberdade são temas relevantes de estudo e que servem de base referencial para a conduta humana em qualquer ambiente social.

A ética é uma abordagem que tem por objetivo elaborar a reflexão sobre os problemas fundamentais da moral, ou seja, é a ciência de como o homem deve viver. É essencialmente de caráter reflexivo e se baseia na polaridade do justo e do injusto. Por sua vez, a moral, em sentido amplo, poder-se-ia dizer que é o sinônimo da ética, na qualidade de teoria dos valores que regem a ação ou conduta humana e, portanto, tem caráter normativo ou prescritivo. Baseia-se na polaridade do certo ou do errado. A ética recomenda princípios sem, no entanto, preocupar-se com a punição. Para entender os diferentes comportamentos, a ética parte de questionamentos tais como: Essa atitude traz prejuízo para alguém? Quem ganha e quem perde com essa atitude? Qual a extensão do prejuízo? Qual é o direito que justifica essa ação? Isso é justo? Isso deve ser adotado? Enfim, a ética disciplina ou orienta o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social.

A base da ética e da moral são os valores e os códigos de conduta. O valor está relacionado com a qualidade de determinado atributo que só pode pertencer-lhe em função de uma pessoa ser dotada com certa consciência capaz de registrá-lo. O valor é absoluto, eterno, sempre existiu, só não havia sido descoberto enquanto a valoração é relativa. Portanto, a relação humana vai-se dar no campo da raridade, o que significa que o homem terá de aprender a cooperar.

A filosofia ressalta veementemente a questão da angústia no existir humano. Alguns autores dizem que a existência é muito instável, incerta e até mesmo



contraditória, pois o homem freqüentemente procura se refugiar na ciência que é estável e congruente, para tentar escapar às necessidades de seu existir.

O homem é um ser em evolução, traz em si um conjunto de possibilidades que se vai desenvolvendo no decorrer de sua existência. Ele é livre para escolher entre as muitas possibilidades, mas sua escolha é vivenciada com inquietação, pois a materialidade de seu existir não lhe permite escolher tudo, cada escolha implica a renúncia de outras possibilidades.

Daí o aparecimento das virtudes, que estão estreitamente relacionadas com a questão da escolha e, conseqüentemente, da felicidade.

34

[Ribeiro \(1999\)](#) diz que a liberdade é função da capacidade de perceber e compreender o que as pessoas possuem. Quanto mais a pessoa se abre à contemplação do mundo fora dela tanto mais ela experienciará a força de ser livre e se encontrará com sua verdade e com a verdade do mundo. Assim, escolher é colocar-se entre a intra e a intersubjetividade e isso coloca o ser humano diante de seus limites. Há pessoas que levam grande parte de sua vida adiando o momento de efetuar uma escolha importante e de agir com a finalidade de concretizá-la, para manter a ilusão da plenitude de sua liberdade ou por se sentirem incapazes de se decidir pela renúncia de algo que considera imprescindível ou, ainda, pelo receio de verificar que seus projetos não passavam de sonhos.

### *O grupo e suas relações diádicas*

Dependendo das necessidades, pequenas partes fenomenológicas, imperceptíveis aos olhos-padrão, podem fazer grande diferença ao equilíbrio e à dinâmica do grupo. A começar pelas relações interpessoais tanto em casa quanto na comunidade, no trabalho as quais devem ser avaliadas não somente quanto ao aspecto de conteúdo mas também em relação às formas de tratamento entre as pessoas.

Martin Buber citado por [Fonseca Filho \(1980\)](#) afirma que o homem apresenta duas atitudes básicas ou duas maneiras diferentes de existir ou ser-no-mundo que denomina de palavras princípios Eu-Tu e Eu-Isso.

Na relação de tratamento Eu-Tu, o ser humano existe numa totalidade, numa completa integração no mundo, vive-se a reciprocidade, o encontro e pode-se dizer que essa relação ocorre no campo da amizade, enquanto na relação Eu-Isso há um distanciamento, uma separação entre ambos, não encerra a idéia de participação integral e pode-se dizer que essa relação ocorre no campo da indiferença.

[Moscovici \(1999\)](#) diz que a relação Eu-Tu, de pessoa para pessoa, pode emergir da conscientização da relação utilitária Eu-Isso, da descoberta da exploração e da manipulação do outro para atender às próprias carências. Quando a pessoa percebe essa atitude de exploração, de rebaixamento ou negação do valor humano do outro, abre-se um caminho para resgatar o humanismo de ambos, para alcançar respeito, valorização e amor pelo outro. É um caminho difícil e demorado, de mudanças de valores, crenças, atitudes, visão existencial. É uma busca interior de resgate da intuição, da espontaneidade, da condição humana, da plenitude de Ser, do misticismo, da espiritualidade.

O homem em seu dia-a-dia ainda não tem a devida preocupação em avaliar sua postura de tratamento diante de qualquer situação, exceto, talvez, em situação de interesse particular. E numa interação com o ambiente, dependendo dos diferentes fatores positivos ou não, corre o risco de se comprometer em suas expectativas. Afinal, o homem vive numa alternância entre essas duas atitudes e, na maior parte do tempo, permanece na relação Eu-Isso, pois o Eu-Tu dura apenas alguns instantes e não consegue retê-lo.

Em síntese, a abordagem filosófica trata da essência das relações, da crença, da angústia, ou seja, tudo que envolve o mundo subjetivo dos seres humanos.

## Abordagem sociológica

A sociologia é um campo das ciências humanas no qual se estudam as relações sociais que surgem e se reproduzem no seio de uma sociedade, nas instituições sociais como Família, Estado, Igreja, Partidos Políticos e, em classes sociais. Pode-se verificar também em livros básicos de sociologia outros objetos de

estudo como as atitudes, o status, a delinquência, o comportamento grupal ([Rodrigues, 1998](#)).

É uma ciência que se assemelha muito à psicologia social, pois ambas as abordagens têm, pelo menos, um objeto formal de estudo e uma área de interseção bastante nítida em seu espectro de atuação. Grosso modo, poder-se-ia dizer que, enquanto na abordagem sociológica destaca-se o mapeamento social, o levantamento de dados primários (retirados *in loco*, não publicados) ou de dados secundários (publicados) e de informações voltadas, por exemplo, a aspectos como liderança, papéis, comunicação, enfim, ao conhecimento grupal, na psicologia social sobressaem-se os trabalhos de intervenção voltados ao desenvolvimento de grupos.

36

No que se refere ao levantamento de dados e de informações, ressaltam-se as variáveis relacionadas a parâmetros físicos, demográficos, geográficos, hábitos alimentares, educação, saúde, fatores culturais, trabalho, fonte de renda, desenvolvimento econômico e financeiro de grupos. Para isso, utiliza-se de recursos como entrevistas, questionários, diagnósticos, multimeios da comunicação, revistas, livros, censos enfim diversos tipos de instrumentos e formas de se levantar informações, sem que tenham necessariamente de se inserirem, morarem no local objeto de estudo. Essa forma de estudo é corroborada por M. Weber, citado por [Dorsch \(2001\)](#), quando diz que a sociologia seria “a ciência que pretende com interpretação compreender a ação social e assim explicá-la causalmente em seu curso e seus efeitos”.

Para [Anderson, \[19—\]](#), os grupos humanos podem ser definidos como unidades de pessoas psicologicamente relacionadas por meio das quais as ações numa sociedade são finalizadas. A essência dessa forma geral de estrutura de relações é a interação mental realizada entre duas ou mais pessoas, ou seja, empenhadas em recíproca interação psicológica. As pessoas estão constantemente atuando em grupo ou preparando-se para fazê-lo. Os membros podem existir no mesmo meio ou superar a distância utilizando algum meio de comunicação, como é o caso dos *newsgroups* que se comunicam eletronicamente via sistema web, ou dos indivíduos que se reúnem utilizando-se do sistema de teleconferência via satélite.

Albion, citado por [Olmsted \(1970\)](#), define o termo grupo como uma designação sociológica válida para qualquer número de pessoas, maior ou menor, as quais descobrem que se inter-relacionam e que pensam em conjunto... Um número de pessoas cujas relações mútuas são suficientemente expressivas para chamar a atenção.

Os grupos são considerados dignos de estudo, porque são unidades da sociedade maior que é o principal objeto de análise. O grupo é visto de fora, externamente, como uma célula no organismo social. O interesse principal são suas características e funções básicas nas entidades sociais maiores e não a atividade interna dessas células.

Os grupos só existem enquanto houver interação; eles se dissolvem quando as interações mentais entre seus membros chegam a um termo. No entanto, poderá parecer que um grupo existe mesmo depois de as relações psicológicas entre os membros terem cessado, porque os resultados da experiência grupal não se interrompem quando o grupo se dissolve.

O grupo pode assumir duas formas: uma manifesta e outra latente. É manifesta quando as interações entre as pessoas estão se realizando; é latente quando as interações foram suspensas e os membros do grupo estão separados.

Uma família atua como um grupo, com grande frequência, quando seus membros estão em interação psicológica. É uma unidade de pessoas vinculadas por laços institucionais e de intercâmbio mental, o que lhes confere uma forma aparentemente permanente.

As interações grupais, tanto podem ser de desacordo quanto de acordo. As interações mentais recíprocas que ocorrem no grupo não pressupõem necessariamente só concordância. O grupo tanto existe quando as pessoas que compõem a unidade discordam como quando estão de acordo. De fato, os vínculos podem até ser mais vigorosos pelo fato de um intercâmbio mental mais intenso ser suscetível de ocorrer na discordância do que na concordância.

As pessoas que formam o grupo humano, as circunstâncias que levam a sua formação, as inter-relações pessoais no grupo e outras condições dão aos grupos

características que possibilitam diferenciá-los uns dos outros. Com base nessa argumentação serão apresentados, a seguir, alguns tipos de grupo:

- **Grupos ocasionais** – estabelecidos por mero acaso ou por circunstância ocasional e não intencional. No contexto rural, são os grupos de compra coletiva, de excursão, grupo de “serenata”.
- **Grupos intencionais** – formados para fins definidos e a eles se atribuem, freqüentemente, o nome de grupos de interesse ou grupos de interesse especial. Na área rural, são os grupos de oração, os grupos de jovens, de fabricação de doce, de extrativismo, da lavoura comunitária.
- **Grupos voluntários** – constituídos de pessoas que ingressam por sua própria escolha, com o conhecimento do que estão fazendo e dos objetivos que o grupo defende. No meio rural, são os grupos da troca de dias de serviço, de esporte (futebol).
- **Grupos involuntários** – aqueles em que mais do que uma escolha pessoal são as tradições e convenções sociais que determinam as relações das pessoas com eles. No área rural, são os grupos religiosos, como por exemplo: “Folia-de-reis”, “Catira”, grupo de organização da “Festa do Divino”, “Festa de São João”.
- **Grupos de seleção** – são aqueles em que as pessoas tornam-se membros por terem sido para eles escolhidas, mais especificamente, a escolha dos membros é feita pelo grupo. No contexto rural, são os grupos ligados à Associação, à Cooperativa, ao Condomínio.

Em contraste com a tradição psicológica mais moderna, que classifica os grupos como sociedade, a sociologia tradicional considera sociedades como grupos com os quais geralmente têm pouca relação direta com técnicas experimentais cujo objetivo é a investigação interna do grupo. No entanto, há uma consciência central, clara e explícita da presença de certas qualidades de relacionamento entre os membros do grupo que é refletida na dicotomia bem conhecida de grupos primários e secundários.

**Grupos primários** – são aqueles em que os membros têm laços íntimos e pessoais entre si, sua solidariedade é inconsciente, uma questão mais de sentimento que de cálculo. Tais grupos são geralmente de tipo pequeno, face a face, espontâneo em seu comportamento interpessoal e com fins mútuos e comuns embora isso não esteja necessariamente explícito. O grupo de amizade, a turma, e especialmente a família, são exemplos habitualmente citados como mais representativos do grupo primário.

**Grupos secundários** – são aqueles cujas características são o oposto ou o complemento do grupo primário. As relações entre os membros são “frias”, impessoais, racionais, contratuais e formais. As pessoas não participam dele com toda a sua personalidade, mas apenas com capacidades delimitadas e especiais; o grupo não é um “fim em si mesmo”, mas um meio para outros fins. Os grupos secundários são tipicamente extensos e os membros têm, habitualmente, apenas contatos intermitentes, freqüentemente indiretos, escritos mais do que orais. Os exemplos variam da associação profissional às grandes corporações burocráticas e ao Estado.

Uma importante mudança na sociedade moderna é a crescente preponderância dos grupos secundários. As relações dos grupos primários compõem-se grande parte da vida social nas sociedades agrárias, mas quando os grupos se dispersam em vastas áreas, essas relações não são tão fáceis como as encontradas nas fábricas e oficinas menores. A industrialização, a urbanização e as comunicações mais vastas tendem para o estabelecimento de relações numa base secundária e impessoal. A vantagem reside no fato de as pessoas poderem ser objetivas e menos influenciadas em suas associações pelos sentimentos pessoais; uma séria desvantagem é que pode causar a perda da preocupação vital pelo bem-estar de outros, o que provoca as atitudes de serviço, lealdade e outros ideais primários que são básicos numa “boa” sociedade.

Uma crescente interação por meio de relações secundárias faz parte das transformações registradas com a expansão da sociedade. Uma importante tarefa que resulta dessa tendência é promover a existência em um mundo maior, mas salvaguardando a preocupação e o interesse pela vida no grupo primário.

Alguns grupos têm significado em função da quantidade de pessoas que os compõem:

O par é o tipo de grupo primário mais significativo. Composto de duas pessoas que mantêm uma associação constante envolvendo estreitas relações pessoais. O par pode ser encontrado sob diversas formas, tais como: casal de cônjuges, amiga e amigo, pai e filho, namorados, sócios ou profissionais de negócios.

O grupo de três, ao contrário do grupo de dois, raramente desenvolve uma unidade. A terceira pessoa desse grupo pode atuar como mediadora, como detentora do equilíbrio de forças ou como um divisor que gera conflitos suscetíveis de destruir qualquer sentido de unidade entre as duas pessoas. Além disso, é mais eficiente do que o grupo de dois, sempre que se torna desejável o meticoloso exame de uma questão, bem como desenvolvem uma unidade interna mediante a satisfação de interesses comuns que possam envolver diferenças em muitos casos.

O pequeno grupo, portanto, formado de sete a oito membros, baseia-se na interação psicológica direta. Se essa se mantém, as relações acabam se estruturando por *status* e função. É potencialmente um grupo primário e intensamente ativo.

Na literatura sociológica, existem alguns termos análogos à distinção primário-secundário. Em qualquer caso, a diferença exemplificada pelo contraste entre uma vida tipicamente rural e uma vida de cidade, impessoal e moderna tem sido de importância central no pensamento sociológico desde que se falou em Sociologia.

Além dessa descrição básica e conceitual de grupo, amplamente estudada na sociologia, a abordagem sociológica também se refere à organização em si, tais como: norma, liderança, papéis, comunicação, poder, status que serão aprofundados em páginas posteriores. Vale destacar que o processo de comunicação e o poder pertencem a uma classe de indicadores macro, portanto, permeando todas as abordagens.

## Abordagem antropológica

A abordagem antropológica é um ramo da ciência que estuda o homem e tem por método básico a comparação das principais divisões humanas, incluindo-se as características somáticas, os hábitos sociais, a língua, as tradições e a pré-história. Distingue-se a antropologia física/biológica, cultural/social e a filosófica (Cabral & Nick, 2000). A designação da antropologia cultural, em países como os EUA, Grã-Bretanha, França, vem-se estabelecendo como: etnografia, etnologia comparada e antropologia social. Os autores nacionais fazem uso de ambas as designações (Ferreira, 1999).

Geertz (1978) constatou que em antropologia social, o que se pratica é a etnografia, que é o estudo dos povos, da cultura material (tecnologia), da cultura social, da religião, da magia, da arte e dos jogos. Ressaltou a questão de mapas sociais que funcionam como sistemas codificados de regras e de princípios que dizem, a todos ou a cada um num grupo, quem é cada sujeito em relação aos outros, a que obrigações ele está sujeito, como se deve comportar diante do pai e da mãe, dos irmãos, dos outros parentes consangüíneos (como o irmão da mãe) ou afins (como a sua futura sogra), dos vizinhos e dos companheiros de trabalho, das pessoas de sua idade, das mais moças e das mais velhas, das autoridades civis e das religiosas e, até mesmo dos antropólogos.

Complementando esses estudos, Rodrigues (1998) acrescenta que em antropologia *lato sensu*, estudam-se as produções humanas nas diferentes culturas, as características étnicas dos vários povos, suas formas de expressão, sem, contudo, considerar o indivíduo em si mesmo e seu comportamento típico em face dos estímulos sociais contemporâneos (situacionais), tal como faz a psicologia social.

Neste sentido, os autores destacaram aspectos etnográficas como: valores, crenças, mitos, normas, ritos (casamento, por exemplo), tabus (incesto, por exemplo), autoridade, enfim, tudo que se vincula à cultura do grupo. Para esse tipo de trabalho, os antropólogos, geralmente, inserem-se no ambiente vivencial dos grupos, efetuam uma observação participativa e obtêm informações e conhecimentos de forma mais natural e, portanto, focal e demorada.



McDavid & Harari (1980) observaram que, no estudo do comportamento humano, a experiência e o comportamento são bastante organizados em cada indivíduo e é resultado, em grande parte, do processo de socialização. Apesar da influência genética e da seqüência de aprendizagem de experiências únicas durante o curso de desenvolvimento de qualquer indivíduo, os aspectos da socialização tendem a ser uniformes para todos os membros de uma sociedade. As estruturas de personalidade da maioria dos adultos socializados em uma sociedade assemelham-se estreitamente entre si. Assim aparece a questão cultural.

Para o cientista do comportamento, o termo cultura compreende todos os produtos e subprodutos da atividade humana. A cultura material abrange realidades palpáveis como instrumentos, estruturas e outros artefatos. A cultura imaterial abrange os produtos abstratos da atividade humana, como linguagem, leis, costumes, valores, tabus e tradições, bem como planos e qualidades superiores (em contraste com os atributos físicos) de sua arte, escultura, música, arquitetura e literatura. A série total dos produtos culturais de uma sociedade constitui matriz social em que o homem vive.

Os produtos culturais preservam e perpetuam a sociedade e constituem o instrumental do processo de socialização. Condensando idéias, crenças e valores de forma simbólica, a cultura propicia a transmissão desses elementos aos membros mais novos. A transmissão dessas idéias, crenças e valores através do tempo é classificada pelo termo de tradição cultural. Analogamente, a propagação desses elementos por diferentes áreas geográficas recebe o nome de difusão cultural. De ambos os modos, os produtos culturais aumentam a difusão do sistema social, quer no tempo, quer no espaço.

Esses autores enfatizaram que todos esses parâmetros são elementos de estudo, dentro de um contexto maior, relacionado com as questões familiares. A família é uma instituição, um grupo primário cujas origens remontam aos ancestrais da espécie humana e confundem-se com a própria trajetória filogenética. A organização familiar não é exclusiva do homem; vamos encontrá-la em outras espécies de animais, quer entre os vertebrados, quer, mesmo sob formas rudimentares, entre os invertebrados.

As famílias originalmente se organizavam sob a forma matriarcal, ao que parece pelo desconhecimento do papel do pai na reprodução. O matriarcado, segundo outras fontes, seria uma decorrência natural da vida nômade dos povos primitivos, pois, enquanto os homens, desconhecendo ainda as técnicas próprias do cultivo da terra, tinham de sair à procura de alimento, as mulheres ficavam nos acampamentos com os filhos que cresciam praticamente sob a influência exclusiva das mães a quem cabia ainda fornecer um mínimo de estabilidade social a estes núcleos familiares incipientes.

Como decorrência dessa preponderância da figura materna, em certas sociedades matriarcais, as mulheres tinham o direito de propriedade e certas prerrogativas políticas. Entre eles, possuíam as terras cultiváveis e as habitações, podendo vetar a eleição de um chefe embora não pudessem ocupar um cargo no conselho supremo.

Para os evolucionistas, o desenvolvimento da agricultura e o conseqüente advento do sedentarismo foram os responsáveis pela instalação progressiva do patriarcado.

Em 1949, o antropólogo norte-americano G.P. Murdock publicou seu estudo transcultural sobre parentesco, confirmando a hipótese da universalidade da família. Para Murdock, não apenas a família, em geral, mas a família nuclear, em particular, é universal, concluindo que nenhuma cultura ou sociedade pode encontrar substituto adequado para a família nuclear.

A família nuclear, segundo esse autor, apresenta quatro funções elementares: a sexual, a reprodutiva, a econômica e a educativa. Essas funções seriam requisitos para a sobrevivência de qualquer sociedade. No entanto, há quem possa objetar com a observação de que temos em nossos tempos estruturas sociais que não incluem a família, como por exemplo os *Kibbutz* de Israel. Neste local, a comunidade inteira passa a ser uma grande família.

A partir desse ponto, aparecem as questões do casamento, como uma instituição legítima e organizada para se viver o social e um terreno propício ao exercício do poder; as questões dos tabus, que são mais fortes que as leis, como por exemplo, o do incesto. Quando se elabora uma lei e ela não é cumprida ou

difícil de coibir determinados comportamentos, estabelece-se um tabu. Além disso, aparecem também questões relacionadas com a gênese dos mitos primitivos, referindo-se constantemente a situações que tomam o contexto familiar como matéria-prima para sua elaboração temática e seus personagens se movem incorporando papéis familiares e desempenhando sua representação simbólica a partir deles, como por exemplo a rivalidade entre Caim e Abel, a expulsão de Adão e Eva do Paraíso.

Todos esses elementos acabam por chegar às organizações, provavelmente, de forma sutil e significativa e terminam por influenciar a dinâmica dos grupos.

### *Cultura: aplicabilidade conceitual em trabalhos de grupo*

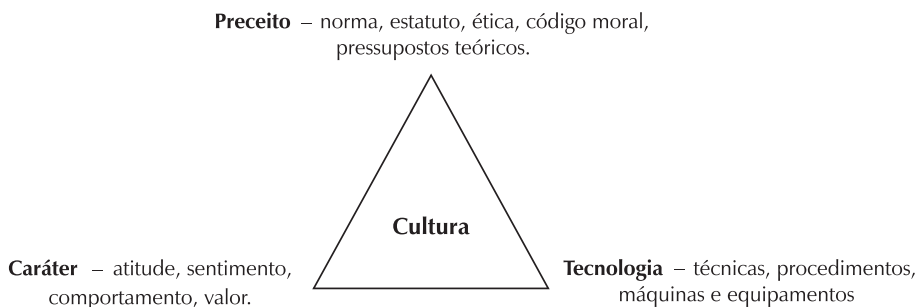
Segundo [Luppi \(1995\)](#), cultura é o conjunto de padrões que formam um sistema de informações tendendo a conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo. Determinado padrão pode ser adequado a um contexto cultural e totalmente inadequado e prejudicial em outro. A cultura pode ser estudada sob vários enfoques: atitudes, normas, crenças, valores, idéias, instituições, padrões de conduta, técnicas e artefatos.

O conceito de cultura, segundo [Souza, \[19—\]](#), é o conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens em grupos de trabalho. É, portanto, um fenômeno grupal, produto e característica de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto elementos materiais, como fatos abstratos, resultantes do convívio institucional. Incluem-se aí as máquinas utilizadas, os valores defendidos e as manifestações permitidas. Fazem parte da cultura o modo de vestir, a etiqueta adotada, a linguagem, os processos de comunicação, os hábitos, os usos e os costumes da organização.

Nem sempre os padrões culturais são explicados, mas mesmo assim regem os costumes. Segundo Hall, citado por [Souza, \[19—\]](#), esses padrões são o que se chama “a linguagem silenciosa da cultura”. Como exemplo, citam-se: a prática de não começar as reuniões na hora acordada; a mulher, quando se casa, faz uso de

vestido branco; limpeza da casa e das ferramentas de trabalho é uma tarefa mais para a mulher; arar, plantar, capinar são tarefas mais indicadas para homens, além de pagar a mensalidade da associação quando puder e quiser. A cultura é transmitida de geração em geração; fortifica-se com o decorrer dos anos, à medida que os costumes e os valores vão sendo sedimentados. Quanto mais os membros da organização aderirem a seus ideais e práticas usuais, mais se define e se fortalece a cultura.

[Souza, \[19—\]](#) para fins de análise, divide a cultura em três elementos: preceito, tecnologia e caráter (Figura 1).



**Figura 1.** Representação didática do conceito de cultura com foco nos grupos de trabalho.  
Fonte: [Souza \[19—\]](#).

Por preceitos, entende-se um conjunto de normas, valores, regulamentos, política administrativa, tradições, estilos gerenciais que governam e controlam o funcionamento organizacional. No contexto dos grupos de pequenos produtores rurais, é um aspecto da cultura pouco valorizado, principalmente, por constituir um dos elementos da organização formal de grupo, de controle, em que, muitas vezes, exige leitura, compreensão, internalização.

Por tecnologia, entende-se todo conjunto de instrumentos, processos, modo de fazer as coisas, leiaute, distribuição de tarefas, divisão de trabalho e fluxo organizacional. Para os grupos de pequenos produtores rurais, é um aspecto da

cultura mais observado, por se tratar de um elemento forte da motivação de grupo e diretamente relacionado com as tarefas. É praticado, muitas vezes, de forma inconveniente, apressada, principalmente, pela ocorrência do fenômeno da “ilusão grupal”, e muito comum entre esse público, devido ao fato de se buscar crédito agrícola para investimentos sem análise e preparo prévio no momento de se assumir dívidas ([Anzieu, 1993](#)).

E, por caráter, entende-se todo conjunto de expressões ativas e afetivas dos indivíduos da organização, manifestações características dos comportamentos grupais. Nos grupos de pequenos produtores rurais, é um aspecto da cultura bastante praticado, porém, de forma mais cautelosa, distante.

46

Esses três elementos não são necessariamente equivalentes: um ou outro pode predominar na vida organizacional, podendo ter maior expressão, atuar com mais impacto. Há organizações eminentemente tecnológicas, outras mais normativas, outras ainda em que é mais intensa a expressão afetiva ou agressiva do caráter.

Esses elementos são interdependentes, isto é, cada um tem efeito sobre os outros dois. Uma inovação tecnológica pode acarretar mudança nas diretrizes organizacionais, com efeito conseqüente no seu caráter.

A cultura tecnológica é a que sofre alterações mais facilmente, dada sua íntima dependência do meio externo que exerce pressões mutantes sobre ela.

Os preceitos são, entre os três aspectos, os mais conservadores, pois têm por função disciplinar e organizar o grupo social, garantindo sua continuidade.

O caráter é o mais resistente, por ser o menos lógico, menos racional e mais impulsivo.

As mudanças, quase sempre, iniciam-se na tecnologia da cultura, motivadas por inovações no sistema externo. Essas mudanças exigem uma revisão dos preceitos que pode ser feita por meio de treinamentos, por exemplo, voltados não somente para a aprendizagem de novas informações, mas também para a reciclagem. Ao mesmo tempo, é preciso dar oportunidade à expressão do caráter,

permitindo que as resistências se manifestem, os anseios sejam expressos e as esperanças qualificadas em clima construtivo. Considerando esse modelo como uma referência para se diagnosticar a cultura organizacional, é provável que as resistências maiores surgem no âmbito dos valores (preceitos) e sentimentos (caráter) culturais.

## Abordagem psicológica

A Psicologia é o campo das ciências humanas em que se estudam as questões relacionadas à emoção, à sensação, à afetividade, ao sentimento em um contexto onde o homem é o protagonista dessa história. Nesse campo, estão inseridos conceitos e teorias voltados à compreensão dos grandes desafios relacionados às mudanças de atitude. É uma ciência que se utiliza também do levantamento de dados primários e de informações, mas diretamente aplicado às atividades de intervenção, voltadas ao desenvolvimento humano, tanto em nível individual como grupal. Os profissionais da área não se inserem no contexto vivencial dos grupos de forma permanente, mas utilizam um espaço laboratorial para o desenvolvimento das atividades ou oficinas de desenvolvimento de grupo, especialmente, no caso de comunidade. Pode-se dizer então que a interação é temporânea, ou seja, por um curto espaço de tempo.

[Rodrigues \(1998\)](#) ressalta a semelhança da psicologia social com outros setores afins do conhecimento como a sociologia, a antropologia cultural, a filosofia social e a própria psicologia. O autor observou como focos da psicologia social: as relações interpessoais, a interdependência, a tomada de decisões, a comparação social, a atribuição de causalidade, enfim, todas as variáveis relacionadas à interação humana.

A perspectiva psicológica abrange as formas relativas à maneira como se dão às interações entre as pressões sociais e as individuais no interior do pequeno grupo e como o grupo reage perante elas, isto é, quais comportamentos e atitudes manifestam e quais processos adotam para enfrentar os problemas e os desafios que se lhes apresentam.

A dinâmica de grupo estudada dentro da abordagem psicológica pode ser mais bem compreendida pela apreciação de algumas teorias dos autores mais citados na literatura e que se destacam no estudo de grupos.

J. Pratt – fisiologista americano iniciou a partir de 1905, o uso da técnica de trabalho de grupo para acelerar a recuperação física de doentes, baseando-se na identificação desses com o médico (líder), compondo assim, uma estrutura familiar-fraternal e exercendo o que se chama hoje de “função continente” do grupo. Portanto, sua experiência grupoterápica constituiu o primeiro registro na literatura especializada e serviu como modelo para outras organizações similares como é o caso da “Alcoólicos Anônimos” ([Zimerman et al., 1997](#)). No que se refere a sua teoria serve de fundamentação para atividades de apoio a trabalhos de grupos de mútua ajuda referentes ao tratamento de alcoolismo no meio rural.

Freud – trouxe valiosas contribuições específicas à psicologia dos grupos humanos tanto implícita, pelos ensinamentos contidos em sua obra, quanto também explicitamente por meio dos trabalhos: **As perspectivas futuras da terapêutica psicanalítica** (1910), **Totem e tabu** (1913), **Psicologia das massas e análise do ego** (1921), **O futuro de uma ilusão** (1927) e **Mal-estar na civilização** (1930).

No trabalho de 1910, Freud infere que “o êxito que a terapia passa ter no indivíduo haverá de obtê-la na coletividade”. Em **Totem e tabu**, mostrou que, por meio do inconsciente, a humanidade transmite suas leis sociais, assim como essas produzem a cultura. **Psicologia das massas e análise do ego** é considerada uma de suas obras mais importante para o entendimento da psicodinâmica dos grupos. Nela Freud deixou as seguintes contribuições teóricas: uma revisão sobre a psicologia das multidões; os grandes grupos artificiais (Igreja e Exército); os processos identificatórios (projetivos e introjetivos) que vinculam as pessoas e os grupos; as lideranças e as forças que influem na coesão e na desagregação dos grupos. Nesse mesmo trabalho, Freud pronuncia sua clássica afirmativa de que “a psicologia individual e a social não diferem em sua essência”, bem como aponta para as forças coesivas e as disruptivas que juntam e separam os indivíduos de um grupo ([Freud, 1996](#); [Zimerman et al., 1997](#)).

Nos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria é básica para a identificação de fatores ligados à coesão de grupo.

J. Moreno – em 1930, esse médico romeno introduziu a expressão “terapia de grupo”. O amor de Moreno, desde sua infância pelo teatro, propiciou o uso da importante técnica grupal do psicodrama. Nessa técnica, há duas formas de se trabalhar: o psicodrama terapêutico – que se volta mais para a atuação clínica; e o aplicado – que dá luz ao coletivo estando relacionado às instituições.

O homem moreniano é um indivíduo social e, por nascer em sociedade, necessita dos outros para sobreviver. Toda teoria moreniana parte da idéia do homem na relação com o outro, e a inter-relação entre as pessoas constitui seu eixo fundamental. Para investigar essas inter-relações, Moreno criou a Socionomia que se ocupa do estudo das leis que regem o comportamento social e grupal.

Partindo da necessidade de compreender melhor os fenômenos da socionomia, ou seja, transportar as complexas elaborações teóricas para a realidade vivida no cotidiano, por meio de investigações direta, Moreno desenvolveu três métodos: a Sociodinâmica, a Sociometria e a Sociatria que visam a apreender o fenômeno social em suas dimensões básicas – a estrutura, a dinâmica e as transformações.

**Sociodinâmica** é a ciência da estrutura dos grupos sociais, isolados ou unidos.

**Sociometria** (do grego *metrein* = medir) é a ciência da medida do relacionamento humano. O *socius* recebe aqui uma importância maior que o *metrum*. A Sociometria usa métodos sociométricos, em especial, o teste ou o questionário sociométrico, e a configuração gráfica das escolhas e das rejeições entre os indivíduos de um grupo é chamada “sociograma”.

**Sociatria** (do grego *iatreia* = terapêutica) é a ciência do tratamento dos sistemas sociais. A Sociatria trabalha, sobretudo, com a psicoterapia de grupo, o psicodrama e o sociodrama ([Moreno, 1974](#)).

No contexto dos grupos de pequenos produtores rurais, a teoria de Moreno é base para o mapeamento da rede de comunicação interpessoal da comunidade.



Kurt Lewin – filósofo e profundo conhecedor da psicologia relacionada, principalmente, aos fenômenos de grupo, destacou-se nesse campo das ciências humanas em razão de seu trabalho de pesquisa, bem como de outros setores da sociedade que passaram a admitir a possibilidade de realizar e utilizar pesquisas com grupos.

Partindo da psicologia animal e da teoria da forma (Gestalt), Lewin, depois de sua “psicologia topológica” e suas pesquisas sobre as tarefas concluídas e não concluídas, sobretudo, depois de sua chegada à América (1932) utilizou os conceitos oriundos da física, tais como o do campo de forças. Para estudá-los, fez variar as circunstâncias e agiu sobre a situação, desenvolvendo uma configuração topológica, determinada e uma análise das relações causais.

Introduziu as noções de **equilíbrio quase-estacionário**, de contemporaneidade (aqui e agora), de nível de aspiração, de “existência”, de **barreira e guarda-barreira** (*gate-keeper*) etc. Insistiu sobre a interdependência das forças para estabelecer uma **teoria dinâmica da personalidade**. Partiu dos princípios da **Teoria de Campo** (*Field Theory*) para chegar a se interessar pelos problemas tanto do ponto de vista teórico quanto do concreto da vida e **ligou a pesquisa à ação** (*a action research*) para criar uma nova ciência da interação humana: a dinâmica dos grupos (*group dynamics*), tomado o conceito de dinâmica no sentido habitual da física, como o oposto à estática. Esse método de psicologia social pode ser tão objetivo quanto um estudo matemático ou físico, do qual toma emprestada a terminologia (Paixão et al., 2002).

Em relação à teoria de campo, Lewin vê a realidade como um grande campo unificado, em que a realidade maior acontece; este é subdividido em outros tantos, de acordo com os diversos processos que a realidade vai assumindo nele. E esse grande campo está em constante mudança, pois qualquer fato que ocorra em um subcampo afeta sua natureza. São as relações intercampos que especificam a mudança. O indivíduo convive simultaneamente com a realidade vista sob um tríptico aspecto: geográfico, psicológico e comportamental.

Um grupo, nos seus primeiros momentos, é apenas um campo geográfico sem significação, como um conjunto de pessoas em uma sala. Passados algumas

horas ou dias, as pessoas começam a se conhecer, a se sentir, a ter afetos, e ele passa a ser um campo psicológico. Mais um pouco, surge a matriz grupal. As palavras e os gestos passam, então, a ter sentido e a gerar comportamentos e atitudes específicos. Esse campo é agora um todo significativo, uma configuração total por si em que o comportamento se torna previsível ([Ribeiro, 1994](#)).

O campo grupal é composto por múltiplos fenômenos e elementos do psiquismo, quer sejam os intra, quer sejam os inter-subjetivos estão articulados entre si, de tal modo que a alteração de cada um deles repercute sobre os demais, em uma constante interação entre todos. Por sua vez, o campo grupal representa enorme potencial energético psíquico que depende do vetor resultante do embate entre as forças coesivas e as disruptivas. Cabe ressaltar que as leis da dinâmica psicológica são as mesmas em todos os grupos.

No contexto dos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria é base para o estudo do campo de forças: impulsoras e restritivas, relevantes aos trabalhos de desenvolvimento de grupo.

Enrique Pichon-Rivière – psicanalista argentino que se tornou o grande nome na área dos grupos operativos, com contribuições originais, mundialmente, aceitas e praticadas. Esse autor, partindo do seu “esquema conceitual-referencialoperativo”(ECRO), aprofundou o estudo dos fenômenos que surgem no campo dos grupos e que se instituem para a finalidade não de terapia, mas de operar em determinada tarefa objetiva, como, por exemplo, a de ensinoaprendizagem. Partindo-se das postulações de Pichon-Rivière, abriu-se vasto leque de aplicações de grupos operativos as quais, com algumas variações técnicas, são conhecidas por múltiplas e diferentes denominações ([Zimerman et al., 1997](#)).

A técnica de grupo operativo está centrada na tarefa. Trata-se de um tipo de intervenção psicológica no campo grupal. Inclui um nível explícito que é o motivo da formação do grupo e um nível implícito que se refere à elaboração das ansiedades a serviço da resistência à mudança (que surge no processo de constituição do grupo).

A tarefa é o conjunto de ações destinadas à conquista de objetivos comuns. Esse processo direcional, caracterizado como dialética entre sujeitos, rompe a

maneira de pensar independente do fazer e seu significado mais profundo é a possibilidade de uma intervenção que facilita a mudança. Na ótica da psicologia pichoniana, a passagem de “serialidade” à grupalidade, conforme descrito por Sartre, ocorre em torno da tarefa (ação) que o grupo desenvolve em conjunto e implica vínculos de intensa reciprocidade entre seus integrantes. Tarefa e vínculo são os organizadores do grupo ([Gayotto & Domingues, 1998](#)).

Nos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria vai de encontro aos trabalhos de desenvolvimento organizacional focado na tarefa, como por exemplo o planejamento estratégico participativo. A tarefa é fonte de motivação por estar diretamente ligada a investimentos, captação de recursos e geração de renda familiar.

Didier Anzieu – psicanalista francês – parte da idéia de que em toda situação grupal, seja de grupo de formação, grupo terapêutico, seja grupo social real, os processos inconscientes específicos são sempre os mesmos. O aparato psíquico grupal existe e está dotado das mesmas instâncias que o individual, mas não dos mesmos princípios de funcionamento.

Para esse autor, os grupos têm uma realidade imaginária composta de “envoltórios”, algo semelhante a uma membrana psíquica, “uma pele”. O envoltório possui uma face interna, continente das projeções, das fantasias, imagens e subsistemas tópicos (ego, id, superego, ideal do ego e ego ideal) dos membros do grupo. Essa membrana psíquica, pelo lado interno, é o elo que une os membros do grupo, conferindo-lhes uma singularidade que torna cada grupo com características (“organizadores”). A idiossincrasia grupal, Anzieu chama de “Simesmo de grupo”, o qual fundamenta a realidade imaginária de cada grupo. Pelo outro o envoltório grupal se dirige para o exterior, principalmente, outros grupos, formando com estes relações de competição, aliança ou neutralidade. O lado externo do envoltório grupal funciona como barreira contra ameaças à sua integridade e aos objetivos ou como um filtro para receber contribuições.

Nos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria, como por exemplo, “a ilusão grupal”, funciona como sinalização para dificuldades comuns a grupos de pequenos produtores, principalmente, para a situação de dívidas provenientes de

crédito agrícola. Os membros não analisam adequadamente seus pontos fracos e seus pontos fortes e, uma oportunidade, como é o crédito, acaba se tornando uma ameaça.

W.R.Bion – [Amado & Guittet \(1982\)](#), [Kaplan & Sadock \(1996\)](#), [Zimerman et al. \(1997\)](#) e [Moscovici \(1998\)](#), em relatos referentes à área institucional, salientam que Wilfred R. Bion foi o primeiro psicanalista de orientação kleiniana a fornecer uma explicação da dinâmica de grupo, apesar de esse termo ter sido lançado por Kurt Lewin, psicólogo da forma (teoria da *Gestalt*). Sua entrada nesse campo (o grupo restrito) foi prudente e laboriosa. O inconsciente está, é certo, por toda parte, mas como tratá-lo desde o momento em que se sai das condições experimentais de intervenção verbal ou não?

Esses autores mostram que o trabalho original de Bion refere-se aos processos ambivalentes dos membros individuais, uns com os outros e com o líder de um grupo. Entretanto, ele não postulou um instinto gregário ou mente grupal, mas, os fenômenos descritos por ele referem-se, sobremaneira, ao líder do grupo.

Além disso, relataram que Bion demonstrou que todo grupo funciona simultaneamente em dois níveis. O primeiro, o da tarefa, corresponde ao consciente no indivíduo, racional, objetivo, voltado para resultados cuja liderança, normalmente, é exercida, e os membros do grupo cooperam para a realização do trabalho e as regras de funcionamento, bem como a distribuição de papéis é conhecida por todos. Esse nível também é nomeado como grupo de trabalho. O segundo, o nível da valência, atua mais no inconsciente, atávico, primitivo e latente. Diz respeito às atividades subjacentes às de trabalho, ou seja, toda a esfera afetiva que envolve o nível racional ou o nível de trabalho. Essa “química social” tanto pode bloquear a realização da tarefa quanto acelerá-la. Ela se organiza em torno do que Bion chama de “hipóteses de base”, também conhecidas por “suposições básicas” ou “cultura de grupo” que se manifestam sob três aspectos: dependência, luta-fuga e acasalamento.

Quando o grupo funciona sob o suposto básico de “dependência”, seus membros conduzem-se como se quisessem ser protegidos pelo líder, alimentados por ele intelectual e afetivamente e vivem momentos de construção de uma

identidade coletiva. Em situação de dúvidas ou de tensão, pode-se procurar alguém, o líder ou outro membro ou algo externo, tal como um conjunto de procedimentos, para proteção ou orientação. Nesse caso, o grupo é mais estático, os membros ficam esperando por uma solução de fora, como por exemplo: é o governo que vai apresentar uma solução ou fornecer o dinheiro e, assim, esperam tudo do líder. Considerado unanimemente como aquele que sabe, o líder pode ceder ao apelo sedutor do grupo. Se o fizer sem ter analisado e mostrado ao grupo sua “química social” do momento, promoverá segurança ou mesmo euforia de curta duração, sendo a tarefa de novo bloqueada pelas ansiedades subjacentes do grupo. Se não ceder ao apelo, o líder pode ser vítima da segunda hipótese (luta-fuga).

As emoções predominantes são a culpa pela voracidade quanto à nutrição, a raiva, o ciúme, a rivalidade, o ressentimento e a insatisfação; a cólera e o ciúme são mais facilmente expressos, mas não possuem a qualidade maciça nem despertam o medo como no grupo de luta-fuga.

Quando o grupo funciona sob o suposto básico de “luta-fuga”, seus membros comportam-se como se estivessem reunidos para lutar, para atacar ou fugirem de alguém, ou de alguma coisa. Nessa cultura, as reações do grupo colocam em posição saliente o indivíduo com tendências paranóicas. Deixando de lado a tarefa, os membros do grupo agridem o líder, um membro do grupo, o grupo em seu conjunto ou fogem falando de outra coisa. Numa tal situação, só é aceito um líder que dê ao grupo ocasiões de fuga ou de agressão, ou seja, requer uma liderança de natureza tirânica para enfrentar o suposto inimigo ameaçador e o grupo vive momentos em que prevalecem as ações e o objetivo do processo é a preservação do grupo a todo custo.

Enquanto a predisposição individual de participação no pressuposto básico de dependência é a organização obsessiva da personalidade, o setor mais receptivo no grupo de luta-fuga encontra-se naqueles membros que facilitam a expressão ou têm uma personalidade paranóica. Como a luta-fuga deixa implícito, o modo do grupo é a evitação. O grupo de luta-fuga seguirá qualquer líder que dê ordens, que autorize a fuga instantânea ou o ataque imediato. Desde que um indivíduo do grupo se conforme às limitações do líder da luta-fuga, não haverá dificuldade em

fazer o grupo passar da fuga precipitada para o ataque e do ataque precipitado para o pânico ([Bion, 1970](#)).

Na modalidade luta, pode-se atacar o que ou quem se percebe como responsável pelo estresse, isto é, responder com agressão, ao invés de adaptar-se a lidar com, ou aprender com a situação-problema e, na modalidade fuga, pode-se sair ou deixar o grupo física e psicologicamente e não lidar com o estresse nem fazer esforços para removê-lo.

Os sentimentos predominantes no pressuposto básico de luta-fuga são a raiva, o sacrifício e o martírio.

Quando o grupo funciona sob o suposto básico de “acasalamento”, seus membros comportam-se mais com sentimentos de esperança. O grupo se acha envolvido nos vínculos de simpatia que se estão formando entre os participantes. Os membros com personalidade histérica têm mais probabilidade de se identificarem com essa fase e o grupo vive momentos mais afetivos e com bom nível de relação interpessoal. Pode-se, por meio das relações pessoais mais íntimas, expressar livremente sua ansiedade, pode-se descobrir como os outros se sentem e, por intermédio de sentimentos compartilhados, reduzir a sensação de inadequação e de culpa criada pelo estresse. É a modalidade união e o objetivo do grupo é reproduzir-se, crescer. O líder é imaginado como ainda não nascido e o futuro é tudo que conta. O grupo acredita que é possível acontecer algo novo e que esse novo só é viável por intermédio do acasalamento entre a idéia e a ação do grupo, ou seja, do líder e dos membros do grupo. O novo que está nascendo poderá gerar nova dependência, porém em um nível de maior elaboração quando comparado ao primeiro momento.

Os sentimentos associados ao grupo de acasalamento encontram-se no pólo oposto aos sentimentos de ódio, destrutividade e desespero. Para que os sentimentos de esperança sejam sustentados, é essencial que o “líder” do grupo, diferentemente dos líderes do grupo de dependência e do grupo de luta-fuga, seja futurista. Será uma pessoa ou uma idéia que salvará o grupo, mas a fim de realizar isso, evidentemente, a esperança messiânica nunca deve ser alcançada ([Bion, 1970](#)).

As emoções predominantemente manifestadas num grupo desse tipo são a esperança, o otimismo a respeito do futuro e da afetividade. O casamento constitui o antídoto para aquele aspecto de desenvolvimento de grupo que está preocupado com a separação e o término.

A teoria bioniana referente ao funcionamento de pequenos grupos é um dos fundamentos para a análise de organizações. Bion fez distinção entre a capacidade funcional de um grupo e os seus processos regressivos. Quando a estrutura de tarefas é mantida, diz-se que o grupo está funcionando no modo de trabalho. Entretanto, quando processos regressivos dominam, reações de pressupostos básicos tornam-se evidentes. Esses pressupostos acham-se rotineiramente presentes, mesmo quando os membros do grupo enfocam a tarefa para a qual se reuniram; nessas ocasiões, os pressupostos básicos não são tão óbvios, e os membros se colocam a serviço da tarefa.

No contexto dos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria é a base para o entendimento do funcionamento de grupos, como por exemplo, das associações dos produtores rurais, órgão político-social da comunidade.

Skinner – psicólogo e cientista americano ligado ao behaviorismo radical, é considerado um teórico da aprendizagem; desenvolveu a teoria da aprendizagem dos dois fatores, ou seja, o papel do estímulo ambiental no condicionamento do comportamento operante (aprendido) e respondente (inato). [Fadiman & Frager \(1986\)](#) observaram que pouca atenção é dada à dinâmica das situações sociais. A ênfase está nas forças que modelam, selecionam e dirigem os indivíduos a partir de estímulos externos. Na realidade, a teoria não parece considerar os relacionamentos como um tipo diferente de atividade. Não há “um significado especial do comportamento social diferente de outro comportamento. O comportamento social é caracterizado somente pelo fato de que envolve uma interação entre duas ou mais pessoas.”

Skinner dedicou considerável atenção à importância da *comunidade verbal* e seu papel em modelar quase todo comportamento, especialmente o desenvolvimento precoce da linguagem e outros comportamentos infantis. A comunidade verbal é definida como as pessoas (incluindo nós mesmos) do meio

ambiente que respondem ao comportamento verbal de modo a modelar e manter o comportamento. O comportamento de uma pessoa é continuamente modificado e modelado por outros do meio ambiente. Isto é senso comum; mas, Skinner identificou outras variáveis relevantes além da história passada da pessoa, seus dotes genéticos e os fatores externos da situação imediata.

No que se refere aos grupos de pequenos produtores rurais, sua teoria, no campo da modelagem, da construção humana, constitui base para atividades focadas na tarefa e nos aspectos motivacionais.

Um aspecto das situações sociais é que os reforços que uma pessoa recebe dependem apenas parcialmente de seu comportamento. Numa conversa, diz-se algo e recebe então um *feedback*. No entanto, esse *feedback* recebido é baseado não apenas naquilo que é dito, como também na maneira pela qual a outra pessoa o percebeu. Assim, modificam-se os comportamentos em relacionamentos interpessoais tanto na base nas reações de outros quanto das próprias percepções. Essa é a comunicação verbal em ação.

Portanto, a abordagem psicológica refere-se à atitude, ao sentimento, à emoção, à afetividade, ao prazer, ao desafio. Vale destacar que o sentimento pode estar ligado a diferentes causas: filosófica, sociológica e antropológica.

## DINÂMICA E FUNCIONAMENTO DE GRUPO

A dinâmica e o funcionamento de grupo referem-se aos complexos acontecimentos que envolvem a vida grupal. Segundo [Maré \(1974\)](#), esses acontecimentos podem ser sistematizados sob a tríade de estrutura, de processo e de conteúdo. Isso corresponde também a três perspectivas da comunicação, isto é, intrapessoal ou monólogo, interpessoal ou colóquio e transpessoal ou diálogo e se relacionam com as três perspectivas de tempo: futuro, presente e passado, isto é, comunicável, comunicando e comunicado.

A **estrutura** do grupo consiste no espaço-temporal do próprio grupo, isto é, o tempo, o quadro de pessoal e a disposição dos lugares, os procedimentos iniciais,



as metas declaradas, a agenda, os próprios membros e sua seleção, o arcabouço relativamente constante dos membros que são potencialmente comunicativos, comunicáveis no futuro, o significado sendo intrapessoal ou aparecendo apenas como monólogo.

Nessa fase, a comunicação é principalmente não falada e baseia-se em padrões instintivos dos quais a identificação é talvez a mais notável, feita diretamente um com o outro e de forma complementar com o condutor. A comunicação intrapessoal permanece no nível do monólogo intrapessoal.

Os **processos** mediados pelo grupo são: os de ação, os de interação, os dinâmicos de comportamento ou relação e de comunicação, os de rituais, os de átomos dos atos do grupo, os colóquios construindo correntes de diálogo interpessoal de articulação.

Essa fase representa uma saída da situação criadora de tensão da estrutura do grupo, pois as pessoas passam a se comunicar e a se corresponder naturalmente, baseadas em um sistema de troca de realimentação graduada, não no que é esperado, mas no que ocorre no momento em que ensinar torna-se base para aprender.

O **conteúdo**, que também poderia ser denominado “informação”, é a forma ou a organização grupal fenomenológica significativa, a matriz de rede ou canais transpessoais totais que foi declarada ou comunicada, o resultado das duas categorias anteriores, a metaestrutura do grupo. O conteúdo é não verbal no sentido de que foi comunicado e implicitamente concretiza-se por se apresentar como forma e significado para os membros individuais com a emergência de metas não declaradas, refletindo em seus papéis, padrões de inter-relações, mais as atitudes compartilhadas de uma cultura de grupo freqüentemente prejudicadas. Enquanto a estrutura permanece constante para o indivíduo, é a intenção ou significado fenomenológico da metaestrutura ou matriz que age, alterando os membros individuais “intrapessoalmente”. Depois disso, esse ciclo particular de acontecimentos pode ser considerado completo. Em outras palavras, como a estrutura primária do grupo permanece constante, ela só pode ser alterada, num sentido fenomenológico, no significado subjetivo para o indivíduo. É, portanto, o

indivíduo que muda e deve mudar intrapessoalmente em sua personalidade, ao mesmo tempo tendo contribuído ativamente para isso e criado o conteúdo do grupo, sua matriz, forma ou metaestrutura.

Nessa etapa, a elaboração delicada de processos de pensamento e de comunicação podem emergir mais livremente e com uma compreensão interna mais completa em que tanto os participantes individuais quanto o grupo podem descobrir, pela primeira vez, o verdadeiro significado da expansão social e o do poder legítimo. Os membros agem sobre o grupo e sofrem a ação dele.

[Moscovici \(1999\)](#) observou que o conhecimento da dinâmica do grupo do qual a pessoa faz parte ajuda a entender muitas de suas ações e reações.

Idéias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças, sentimentos, atitudes, valores e filosofia de vida de cada membro do grupo constituem insumos no processo de interação global. A influência recíproca do repertório individual é inescapável: ninguém fica imune ao intercâmbio com as pessoas no grupo.

A cultura e o clima do grupo, que resultam da interação entre os membros, refletem o ambiente psicossocial interno e a imagem do conjunto. Contribuem para caracterizar as modalidades de comportamento e de desempenho grupal durante certo período de existência.

Para estudar um grupo em funcionamento e compreender a seqüência de eventos, as modalidades de interação e suas conseqüências, faz-se mister identificar os componentes que transformam forças em ação e que determinam os processos de grupo ([Moscovici, 1998](#)).

Visualizando-se o grupo como um campo de forças em que umas concorrem para movimentos de progresso do grupo e outras para dificuldades ou retrocesso do grupo, algumas delas ressaltam o funcionamento grupal: objetivos, motivação, comunicação, processo decisório, relacionamento, liderança e inovação. Com base na análise desses indicadores, é possível compreender a dinâmica e o funcionamento dos grupos.

## Liderança

Segundo [Lewin \(1948\)](#), a liderança é o fator decisivo para a atmosfera do grupo. Em quase todos os casos, a solução dos conflitos sociais exige a atividade de líderes preparados e democráticos. Essa liderança não significa tão-somente o uso de alguns meios engenhosos para permitir que as pessoas se sintam bem: um líder democrático não é apenas uma pessoa hábil, convincente. O processo democrático é complexo e exige o preparo tanto dos líderes quanto dos membros do grupo para nele desempenharem os respectivos papéis.

60

Para [French Jr. \(1975\)](#), a liderança consiste basicamente na capacidade de um membro de grupo influenciar outros, tanto direta quanto indiretamente, em virtude de sua posição na estrutura do poder na qual se inclui a estrutura de autoridade legítima. Assim, a liderança pode ser distribuída entre muitos membros ou concentrada em apenas alguns; o padrão de liderança é uma distribuição que descreve todo o grupo e não um atributo de um único indivíduo.

Dentre os diferentes tipos de papel de grupo, destaca-se o do líder, que é o membro de grupo que mais influencia os demais companheiros, muito mais do que esses o influencia. Segundo [Savoia & Cornick \(1989\)](#), são dez os papéis do líder: executor de planejamento; executor de estratégias; controlador das relações internas; doador de recompensas e castigos; árbitro e mediador; representante do grupo; substituto da responsabilidade individual; ideólogo; figura paterna e vítima propícia.

Esses autores acrescentam, fundamentados em grande número de estudos de líderes, em vários tipos de grupos, que os traços dominantes de personalidade tais como: inteligência, dominância, autoconfiança, forte impulso para realização e auto-identificação, traços são importantes para a caracterização do líder e são determinados por dois tipos de fatores: hereditários e ambientais.

Os mesmos autores esclarecem ainda que, em qualquer grupo, poderá surgir espontaneamente um ou vários líderes. Por sua simples presença e participação, há pessoas que começam a influenciar as idéias, as opiniões, os sentimentos e as reações dos demais. A esse tipo de liderança, dá-se o nome de liderança informal. Ninguém nomeia ou escolhe o líder informal. Ele surge

naturalmente, é reconhecido pelo grupo e aceito como tal. A liderança informal pode ser ou não autêntica, uma vez que nesse tipo de liderança, o líder é designado para ocupar um cargo diretivo. Essa liderança, criada pela designação, será autêntica à medida que for sendo solidificada pela liderança informal atribuída pelo grupo. A natureza de uma liderança caracteriza-se, fundamentalmente, pela localização do poder de decisão.



Em qualquer organização rural, tem-se observado, no ambiente gerencial, um crescente rigor, sobretudo, no que se refere a prazos de alcance de resultados e de desempenho, exigindo-se um trabalho com equipes qualificadas e com amplitude de autonomia para estabelecer seus próprios caminhos no alcance dos objetivos.

Essas condições têm evidenciado ou exigido mudanças no estilo de gestão, notadamente dos líderes/gestores que têm buscado, antes de tudo, funcionar muito mais como facilitadores do processo ao invés de comandantes de execução de tarefas/atividades.

Assim, considerando essa premissa, destacam-se, no trabalho de todos os líderes, dois aspectos relevantes: o ocupacional e o humano. O aspecto ocupacional refere-se ao trabalho propriamente dito, isto é, à atividade que se planeja e executa, colhendo-se resultados.

O outro, refere-se à atividade voltada para o homem: Como manter a relação de confiança entre o líder e seus subordinados? Com seus superiores? Com companheiros/colegas e pessoas de fora? Comparando-o ao aspecto ocupacional, nem sempre é fácil identificar quantitativamente sua realização. Além disso, muitas vezes, o resultado do esforço empenhado nesse aspecto demora muito a aparecer.

## Tipos de liderança

Moscovici (1998) apresenta quatro estilos principais de liderança:

**Liderança diretiva ou autoritária** – em que os liderados recebem ordens minuciosas e sabem exatamente o que se espera que façam, sem opinar;

**Liderança de apoio** – o líder mostra interesse e amizade, preocupa-se verdadeiramente com os liderados e procura aproximar-se de todos;

**Liderança participativa** – o líder dialoga com os liderados, solicitando e usando suas sugestões, mas é ele quem toma as decisões finais;

**Liderança orientada para a realização** – o líder estabelece objetivos desafiantes para os liderados e mostra confiança na capacidade de eles atingi-los com bom desempenho.

A autora ainda esclarece que vários estilos podem ser usados pelo mesmo líder em diferentes situações. A eficácia de um estilo de liderança, autocrático ou participativo, depende de vários fatores situacionais, incluindo a natureza da tarefa, a estrutura de recompensas da organização, o clima na organização, as habilidades, a personalidade e as expectativas do líder e dos membros do grupo.

Tanto a situação externa quanto a interna do grupo influenciam o estilo da liderança, encorajando mais um estilo que outro. O líder precisa ter certa flexibilidade para usar estilos diferentes, sem chegar a extremos de incongruência, da mesma forma como atende às expectativas de diferentes papéis sociais, desempenhando-os com comportamentos mais ou menos adequados resultantes de sua flexibilidade, motivação e experiência.

À medida que o estudo sobre a liderança foi evoluindo, criaram-se outros estilos: liderança orientada para tarefa e liderança orientada para as pessoas. Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes ou não, dependendo da situação.

A liderança orientada para a tarefa compreende os comportamentos relativos ao modelo autocrático de uso da autoridade. Em essência, o líder que pauta sua gestão orientada para a tarefa preocupa-se muito mais com ela do que com o grupo que a executa; focaliza o trabalho do subordinado ou do grupo, enfatizando o cumprimento de prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos; insiste na necessidade de cumprir metas e superar a concorrência ou o desempenho passado, esclarecendo as responsabilidades individuais e designa tarefas para pessoas específicas. A orientação para as tarefas, quando levada ao extremo, ou seja, quando há abuso de poder no exercício do líder classifica esse líder como tirano ou ditador.

A liderança orientada para as pessoas compreende os comportamentos classificados como modelo democrático de uso da autoridade. Em essência, o líder que privilegia o aspecto humano acredita que na execução do processo administrativo é possível criar um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis; focaliza o próprio subordinado ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável e apóia os subordinados. O estilo de liderança que se fundamenta na orientação para as pessoas, quando levado ao extremo, permite classificar o líder como permissivo ou omissivo.

## Papéis dos membros de grupo

[Guetzkow \(1975\)](#), refere-se à criação de papéis em uma estrutura de organização como um aspecto importante no desenvolvimento de grupos. Em grupos recentemente formados, essa diferenciação de papéis muitas vezes acompanha a ocupação das posições que está em desenvolvimento por determinadas pessoas. Além disso, o autor sugere a necessidade de distinguir entre diferenciação de papéis e desenvolvimento de estrutura de organização. A segunda, diz respeito à análise dos processos do grupo e as características pessoais que estão ligadas à diferenciação de papéis.

64

Os conceitos anteriormente trabalhados servem de introdução a outros relacionados aos **papéis** exercidos pelos membros de grupo. [Minicucci \(1997\)](#) esclarece que a palavra **papel** (rol<sup>3</sup>), em nossa língua, está ligada a um significado teatral ou cinematográfico. Nesse sentido, consiste numa “máscara” que todos usam para representar algumas atitudes preconcebidas, para encarnar um personagem diferente da própria personalidade.

De acordo com o papel, seja cômico ou trágico, “ele é representado” e, em conseqüência, “não si é o mesmo”. A vida social reforça sempre essa forma de compreender o papel que, em caso extremo, exige um domínio de si mesmo capaz de substituir a espontaneidade por um controle mental de conduta. Alguns papéis são úteis à organização e podem não ser devidamente aproveitados, ou então, não são úteis, mas são aproveitados pelos gerentes ou gestores da organização.

[Guetzkow \(1975\)](#) demonstra que os papéis surgem antes da organização do grupo, e os fatores ligados à diferenciação de papéis podem ser interpretados como sendo de dois tipos: os fatores externos que induzem à formação de papéis por causa dos componentes de tarefa, e os processos internos, envolvidos no estabelecimento de determinadas pessoas em determinados papéis. Assim, a definição de papéis parece estar intimamente ligada às funções exigidas pelas tarefas.

Portanto, os papéis podem influenciar de forma significativa o desenvolvimento e o equilíbrio do grupo organizacional.

<sup>3</sup> A palavra rol vem de rótulo.

## Tipos de papéis

### *Papéis funcionais relativos à tarefa*

Moscovici (1998) apresenta, de forma didática, uma série de indicadores, ou seja, de papéis capazes de influenciar o grupo tanto de forma negativa como positivamente. Dos papéis funcionais relativos à tarefa, também denominados ocupacionais, ou seja, aqueles voltados para os papéis de **facilitação da tarefa**, podem se destacar os seguintes tipos:

**Instrutor/Demonstrador** – explica conceitos aos grupos, instrui-os sobre uma área do conhecimento, traz fatos, ilustrando-os com gráficos, figuras, mostra como algo é feito. Exemplo: papel de um instrutor que ensina o grupo a fazer determinado tipo de doce, a preparar e utilizar conservante ou melhorar a forma de conservação, a usar um produto que requer cuidados no manuseio, a aproveitar determinada fruta, bem como ensinar a melhor maneira de se operar uma plantadeira manual do tipo matraca, a preparar ração e misturas medicamentosas para aves de criação intensiva. Esse papel pode aparecer em diferentes situações na organização, desde simples ações ou sugestões até sofisticadas operações em que se tem toda uma condição de “oficina” de ensino/ aprendizagem.

**Especialista** – oferece conhecimentos especializados, relata descobertas de pesquisa e inovações. Exemplo: papel de um especialista que repassa conhecimentos específicos sobre a aplicação do gesso na correção da fertilidade do solo, inseminação artificial, produção comercial de maracujá, construção de pequenas barragens.

**Orientador** – ouve cuidadosamente, usa questões de indagação não condicionadoras, utiliza abordagem não diretiva para ajudar o grupo a pensar nos problemas e na técnica de análise de definição de problemas. Exemplo: papel de um orientador que ajuda o grupo pensar sobre a construção de uma escola na sede da associação, mostra como faz, planeja, orienta, ensina, sugere novos caminhos. Geralmente, é um papel exercido por um líder do grupo, pois exige conhecimento, experiência, maturidade consciencial e forte interesse pelo grupo.

**Conselheiro** – sugere opções ao que pode ser feito e como fazê-lo e emprega uma abordagem mais diretiva na indicação de ações, procedimentos. Exemplo: papel de



um membro de grupo que aconselha o grupo a buscar alternativas mais eficazes a fim de saldar a dívida da associação. São papéis com uma conotação de liderança mais autocrática; o conselheiro é mais objetivo, não tem a mesma preocupação, o cuidado e a abrangência de um orientador, ou seja, é um indivíduo que apesar de ter grande conhecimento técnico, ele é “seco” e direto no dizer.

**Observador/Confrontador** – registra processos, comportamentos e eventos, relata e comenta coisas que existem e como estão sendo feitas, relata dados comportamentais e percepções, dá *feedback* de sentimentos e impressões, usando episódios, incidentes e casos que podem ser confrontados pelos participantes. Exemplo: demonstra habilidade em observar algo, em falar sobre algum evento ou atividade relacionada com a organização. O observador/confrontador atua diretamente sobre o nível de informação do grupo tanto em relação às tarefas quanto a respeito de comportamentos e atitudes de pessoas de fora do grupo.

**Pesquisador/Indicador** – elabora modelos para coleta de dados, recomenda fontes ou pessoas para pesquisa, recolhe informações sobre dados existentes e como as coisas estão sendo feitas, identifica informações e fontes de conhecimentos básicos, traz o que é necessário para o grupo. Exemplo: age mais pela experiência, como é o caso do indivíduo que fala da influência da fase da lua sobre o corte de bambus, tipos de plantas medicinais e seus efeitos curadores, material biológico conservante de doces, etc. Geralmente, entra em confronto com o pesquisador que vem de fora. No entanto, esse papel pode ser exercido também por uma pessoa de fora, por exemplo, um extensionista.

**Elemento de ligação** – elabora procedimentos de conexão entre pessoas e recursos, identifica os pontos de conexão entre sistemas e subsistemas, utiliza processos que provêm interdependência ativa. Exemplo: membro de grupo que atua no papel de facilitador, ou seja, quando alguém da comunidade ou do próprio grupo repassa uma experiência, comunica algo ao grupo ou à instituição que está trabalhando ou participando.

**Planejador** – determina metas e objetivos, identifica critérios de desempenho, limites, pressões, determina seqüência de atividades e estratégias de ação consistentes com metas e objetivos. Exemplo: indivíduo membro do grupo que usa

seus conhecimentos em favor do grupo com a finalidade de organizar tarefas, tais como: compra dos insumos necessários ao plantio, apresentação das condições adequadas para se fazer o preparo de solo, indicação de onde e quando deverá ser feita a lavoura comunitária, de onde e como conseguir o maquinário adequado à execução de determinadas tarefas e a indicação da época de plantio, colheita, armazenagem e/ou comercialização.

**Gerente** – determina fluxo sistemático de eventos, aplica modelos de avaliação de necessidades e planejamento, dirige e controla fluxo de recursos. Exemplo: membro de grupo que age mais do que fala. O papel de gerente aparece naqueles indivíduos que sabem aplicar ou usar bem os recursos, sabem também distribuir as tarefas, compram ou conseguem matéria-prima a baixo custo e vendem bem os produtos da organização.

**Diagnosticador** – usa técnicas de “campo de forças”<sup>4</sup> e outras, dados e observações sobre o sistema para determinar por que as coisas acontecem da forma como acontecem. Exemplo: membro de grupo que analisa e fala das formas de como estão sendo conduzidos os trabalhos ou as atividades; se estão sendo boicotados ou se realmente é o momento ou não de fazê-los, por exemplo, se o momento é de fazer o plantio ou esperar pelas chuvas, se o momento é de vender ou de armazenar.

**Avaliador** – determina resultados comportamentais específicos, elabora referências de critérios. Exemplo: membro de grupo que critica, discute sobre a realização de determinada tarefa em função das condições de trabalho, do tempo, se o grupo teve boa produção etc.

É preciso lembrar que esses papéis se misturam, uma pessoa pode ter vários traços deles e muitos, exigem tempo de experiência, conhecimento e aprendizagem de convivência de grupo, portanto, são papéis que podem aparecer mais entre as pessoas mais experientes e com traços de liderança.

<sup>4</sup> K. Lewin usou essas palavras, como na física, para denominar os movimentos opostos de um grupo, ou seja, movimentos que podem favorecer a tarefa (força impulsora) e os movimentos que prejudicam a tarefa (força restritiva).

### *Papéis funcionais construtivos relacionados ao socioemocional*

Dentre os papéis funcionais relativos ao nível socioemocional, ou seja, aqueles voltados aos papéis **construtivos** ou **facilitadores da manutenção de grupo**, destacam-se os seguintes tipos:

**Conciliador** – busca um denominador comum, quando em conflito, aceita rever sua posição e acompanhar o grupo para não chegar a impasses;

**Mediador** – resolve as divergências entre outros membros, alivia as tensões nos momentos mais difíceis por meio de brincadeiras oportunas;

**Animador** – demonstra afeto e solidariedade aos outros membros do grupo, bem como compreensão e aceitação de outros pontos de vista, idéias e sugestões, concordando, recomendando e elogiando as contribuições dos outros;

**Ouvinte interessado** – acompanha atentamente a atividade do grupo e aceita as idéias dos outros, atuando como ouvinte e apoiando nas discussões e decisões do grupo.

### *Papéis funcionais não construtivos relacionados com o socioemocional*

Por fim, [Moscovici \(1998\)](#) identifica os papéis funcionais **não construtivos**, ou seja, aqueles **dificultadores da manutenção de grupo**. Em todos os grupos em funcionamento, seus membros podem desempenhar, eventualmente, alguns papéis não construtivos, dificultando a tarefa do grupo, criando obstáculos e canalizando energias para atividades e comportamentos não conducentes aos objetivos comuns do grupo. Esses papéis correspondem a necessidades individualistas, motivações de cunho pessoal ou a problemas de personalidade ou até, muitas vezes, decorrem de falhas de estruturação ou da dinâmica do próprio grupo. Entre esses papéis não construtivos destacam-se os seguintes:

**Dominador** – procura afirmar sua autoridade ou superioridade, dando ordens incisivas, interrompendo os demais, manipulando o grupo ou alguns membros, sob forma de adulação, afirmação de *status* superior;

**Dependente** – busca ajuda, sob forma de simpatia dos outros membros do grupo, mostrando insegurança, autodepreciação, carência de apoio;

**Criador de obstáculos** – discorda e opõe-se, sem razões, mantendo-se teimosamente negativo até a radicalização, obstruindo o progresso do grupo depois de uma decisão ou problema já solucionado;

**Agressivo** – ataca o grupo ou deprecia o assunto tratado, fazendo ironia ou brincadeiras agressivas, mostra desaprovação dos valores, atos e sentimentos dos outros;

**Vaidoso** – procura chamar a atenção sobre sua pessoa de várias maneiras, contando realizações pessoais e agindo de forma diferente para afirmar sua superioridade e vantagens em relação aos outros;

**Reivindicador** – manifesta-se como porta-voz de outras pessoas, de outros membros do grupo, de subgrupos ou classes, revelando seus verdadeiros interesses pessoais, preconceitos ou dificuldades;

**Confessante** – usa o grupo como platéia ou assistência para extravasar seus sentimentos, suas preocupações pessoais ou sua filosofia que nada têm a ver com a disposição ou orientação do grupo na situação-momento;

**“Gozador”** – aparentemente agradável, evidencia, entretanto, seu completo afastamento do grupo, podendo exibir atitudes cínicas, desagradáveis, indiferentes à preocupação e ao trabalho do grupo por meio de poses estudadas de espectador que se diverte com as dificuldades e os esforços dos outros.

A autora também chama a atenção para o fato de que a classificação de papéis funcionais no grupo em construtivos e não construtivos não pode ser rigidamente aplicada. Um papel facilitará ou inibirá as atividades e o desenvolvimento do grupo e de seus membros de acordo com a ocasião específica, ou seja, deve-se verificar se não é um fato situacional.

Essa exposição permite inferir que os papéis facilitadores de tarefa são mais especializados do ponto de vista cognitivo e psicomotor, uma vez que envolvem habilidades mais elaboradas e cujo processo de aprendizagem está relacionado com

a disponibilidade e acesso a estruturas de ensino, ou seja, em sua grande maioria, os objetivos tratados na escola limitam-se principalmente ao domínio cognitivo. Comportamentos relacionados com essas duas modalidades da inteligência, geralmente, manifestam-se de forma mais específica e menos sofisticada na maior parte dos grupos de pequenos produtores rurais. O desenvolvimento dessas modalidades poder-se-ia ocorrer por meio de cursos, treinamentos, palestras, dias-de-campo ou de diferentes recursos didáticos.

### *Relação entre o processo de aprendizagem e o desenvolvimento de papéis facilitadores de tarefa*

Rodrigues Júnior (1997) refere-se à aprendizagem como um fenômeno complexo, envolvendo uma quantidade de variáveis difícil de delimitar. Entretanto, para fins didáticos, psicólogos e educadores definiram três áreas ou domínios nos quais a aprendizagem ocorre: afetivo, cognitivo e psicomotor. Quando se aprende algo, geralmente, um ou mais domínios são mobilizados. Na realidade, no processo de aprendizagem os domínios interagem, em vez de atuarem como compartimentos estanques.

A categoria cognitiva está estruturada em seis estádios de domínio de habilidades: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação. Isso significa que para alguém conseguir a habilidade de aplicação relacionada a um dado conteúdo terá de ter adquirido anteriormente as habilidades do conhecimento e da compreensão. A categoria avaliação representa os processos cognitivos mais complexos. Basicamente, o processo de avaliar consiste na confrontação de um dado, de uma informação, de uma teoria, de um produto com um critério ou conjunto de critérios que podem ser internos ou externos ao próprio objeto da avaliação.

A categoria psicomotora caracteriza-se principalmente pela relevância que ela possa ter na ação ou na produção final esperada. Como ocorre com as taxonomias do domínio cognitivo e afetivo, essa categoria tem um princípio ordenador ou *continuum*. Esse *continuum* estrutura-se sob o princípio da “complexidade dos movimentos”, ou seja, a taxonomia do domínio psicomotor

ordena os objetivos de aprendizagem em cinco estádios que implicam complexidade de movimentos, desde o grau mínimo até o máximo. Esses estádios são: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e completo domínio de movimentos. O último estádio da aprendizagem caracteriza-se, como a expressão sugere, pela maestria sobre as ações que constituíram objeto da aprendizagem. Prática e refinamentos constantes são condições para se atingir essa fase, que se apresenta pela quase absoluta “ausência de erros” e pela “consistência”.

Diversos trabalhos agrícolas exigem raciocínio mais elaborados e um repertório diversificado, requerendo assim papéis facilitadores de tarefa, como por exemplo: interpretação do estatuto de uma associação, domínio de operações relacionadas ao débito e ao crédito, fluxo de caixa, diagnóstico de doenças de plantas e animais, análise de correção da fertilidade de solo, conhecimento sobre as condições adequadas de preparo de solo, capacidade de negociar, avaliação de ganhos e perdas, análise de contratos oriundos de financiamento, entendimento sobre manejo nutricional e sanitário de animais, atenção para com cuidados higiênicos durante a ordenha manual, compreensão dos princípios ativos de produtos utilizados como defensivos agrícolas, voltada principalmente para os cuidados necessários à preparação e à aplicação da calda de borrifação, domínio dos canais de comercialização, conhecimento sobre variedades de sementes, época e local de plantio, bem como muitos outros elementos formadores de papéis facilitadores de tarefa.

No entanto, esses papéis facilitadores de tarefa são os mais escassos ou os que menos se sobressaem dentro desse grupo de trabalhadores rurais de base familiar. Fato que decorre em função de diversos fatores restritivos, tais como: falta de oportunidade de aprendizagem na área de desenvolvimento pessoal; fatores ambientais climáticos e geográficos; distância física entre os locais de interação do indivíduo, escola, por exemplo, e sua moradia; baixa condição financeira; ausência de sistema de transporte, comunicação, energia elétrica e sistema de Ensino tanto o Fundamental como o Profissionalizante; falta de crédito agrícola compatível com a situação financeira; despreparo para relacionar-se em grupo com vistas ao acesso a tecnologias de maior custo. Porém, tais restrições não impedem a capacidade

criativa, o potencial de aprendizagem e de adaptação dos produtores às condições que vivem.

Além dessas dificuldades, o sucesso de um pequeno empreendimento agrícola também exige, em muitas ocasiões, habilidades motoras tais como: ordenhar, conter animais para a vacinação, abater aves e animais de pequeno porte, operar máquinas e veículos, o trator, por exemplo, plantar e adubar manualmente, operar uma matraca, concertar máquinas e equipamentos, regular plantadeiras, soldar, cortar, carpir, aplicar herbicida, entre muitas outras. Portanto, os papéis facilitadores de tarefa são determinantes para o desenvolvimento tanto dos produtores individualmente falando quanto para os grupos ou pequenas organizações rurais.

### *Relação entre processo de aprendizagem e o desenvolvimento de papéis socioemocionais*

Os papéis de manutenção de grupo, os socioemocionais, são aqueles ligados às questões afetivas, a energia do grupo; são a causa do movimento ou aquilo que faz os membros de grupo continuar a caminhar juntos, mais rápido ou mais devagar, ou mesmo, a desistir do trabalho coletivo. Geralmente, são mais fáceis de serem identificados.

Os papéis socioemocionais construtivos podem ser estimulados, e os não construtivos podem ser reduzidos/inibidos por meio de trabalhos de desenvolvimento de grupo, laboratório de treinamento<sup>5</sup>, apoio técnico a ações coletivas oriundas de um planejamento estratégico participativo, mas associado a trabalhos de intervenção de grupo voltados às relações interpessoais.

Os trabalhos de intervenção de grupo por si só não mobilizam emoção, ampliam os conhecimentos. Entretanto, a vivência de laboratório em que o

---

<sup>5</sup> Segundo Moscovici (1998) esse nome indica, fundamentalmente, o caráter experimental da situação de treinamento, no sentido de que os participantes são encorajados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão costumeiro de interação com outras pessoas em grupo, sem as conseqüências que adviriam de tal experimentação na vida real (trabalho, lar etc.).

conteúdo é trabalhado, juntamente com a emoção, propiciam mudança de atitude e melhor aproveitamento dos ensinamentos, com maior efeito e repercussão. A tecnologia utilizada no trabalho de laboratório requer conhecimento para sua utilização e operacionalização.

[Rodrigues Júnior \(1997\)](#), em referência à categoria afetiva, observou que pouca atenção ainda é dada ao estudo dos efeitos que as atitudes, os valores e as emoções exercem sobre a aprendizagem. Para os processos afetivos, toma-se como continuum o “grau de internalização” com que determinados valores estão presentes nas interações entre o instrutor, a instrução e o aluno. Cinco níveis compõem a taxonomia para os processos afetivos: receptividade, resposta, valorização, organização e caracterização. O mais elementar é denominado receptividade e representa o estágio mais baixo de internalização de um valor. Caracterização é o nível de maior internalização. Nesse nível, o valor passa a ser uma tônica no comportamento global do indivíduo. O processo de internalização atinge o ponto em que o indivíduo passa a ser identificado pela sua comunidade, imediata ou distante, como um símbolo ou representante do valor que incorporou. O autor observou ainda, que poucas pessoas atingem esse nível de desenvolvimento afetivo, mas é nessa categoria que se destaca o perfil de um líder ou de uma liderança.

Nesse contexto socioemocional, diversos atributos e indicadores podem ser trabalhados com esse fim, tais como: confiança; pró-atividade; indiferença; dar e receber *feedback*; auto e heteropercepção; auto-estima; valores culturais, mitos e tabus; atenção e concentração; imaginação e criatividade; conflito; ruído na comunicação; o implícito e o explícito do grupo; poder; medo das perdas e do desconhecido; perspectiva de ganhos e esperança; tomada de decisões; entre muitos outros. O desenvolvimento desses atributos desencadeia o processo de sensibilização, integração, comunicação, liderança, papéis, motivação, cultura e mudança organizacional, ou seja, de desenvolvimento.

Além de [Moscovici \(1998\)](#), [Pereira \(1998\)](#) também referiu-se aos seguintes tipos de papéis de membros de grupo: o fechado e o desatualizado, o vilão e o folgazão, o atualizado, o rejeitado, o chega-junto-com-a-turma, o cara legal, o tímido, o zé-marreta, o triste, o menino, o comerciante, o valentão, o



democrático, o mudo, o sabichão, o falador, o zé-do-contrá. Outros papéis também podem surgir na organização, como por exemplo, o de olheiro, o de pai, o de provedor, o de salvador. Observa-se que o grupo define papéis conforme suas necessidades.

Dentre os papéis socioemocionais construtivos dos produtores rurais tradicionais de base familiar, destacam-se os seguintes: o paciente, o conciliador, o mediador, o ouvinte interessado. Por sua vez, os papéis socioemocionais não construtivos são formadores de comportamentos de: fuga, apatia, desinteresse, falta de confiança, baixa auto-estima, precário nível de comunicação, baixo comprometimento; enquanto os grupos de produtores assentados são caracterizados pelo movimento de luta, relação conflituosa, desorganização, auto-estima alta, pouca paciência e muita agressividade.

A rede de papéis acima descrita recebe influência direta das forças impulsoras e restritivas dos membros de grupo e, sobretudo, da liderança, especialmente, das forças de fundo emocional. Assim, influenciam de forma significativa a dinâmica do grupo e, conseqüentemente, as tomadas de decisões do grupo.

## Comunicação

A comunicação é freqüentemente definida como a troca de informações entre um transmissor e um receptor e a inferência do significado entre os indivíduos envolvidos. Esse modelo de comunicação inclui basicamente quatro elementos: a fonte de informação, a mensagem, o receptor e a interpretação da mensagem. A mensagem pode ser transmitida por meio de códigos verbais e não verbais, isto é, a troca de comportamentos, tais como gestos, contato visual, linguagem corporal e outros atos não verbais. Em muitos casos, os esforços de comunicação são intercâmbios, tanto simbólicos quanto comportamentais.

[Watzlawick et al. \(1967\)](#) consideram a comunicação como o processo pelo qual todos os seres vivos conduzem suas vidas. Para efeito de estudo e compreensão enfocam-na sob três aspectos:

- **sintaxe** – refere-se a problemas de transmissão da informação, como os códigos, os canais, a capacidade, os ruídos, isto é, apresenta uma lógica matemática;
- **semântica** – é a filosofia da comunicação e relaciona-se com o significado da informação; refere-se à essência dos valores, dos preconceitos, das crenças, dos estereótipos, enfim, todos os conteúdos que mobilizam sentimentos, como por exemplo, a cidadania;
- **pragmática** – relaciona-se ao comportamento humano: palavras, configurações, significados, componentes não verbais e a linguagem do corpo, portanto, trata-se da psicologia.

A comunicação pode ocorrer entre duas pessoas ou no grupo. A comunicação a dois pode ser pessoal, quando constitui um encontro entre dois seres que se percebem em relação de reciprocidade ou de complementariedade, como na amizade, no amor e na fraternidade. Aquela que se realiza no grupo, pode ser intragrupo, quando se estabelece entre os membros de um mesmo grupo e intergrupos, quando constituem contatos e trocas entre dois ou vários grupos [Mailhiot \(1985\)](#).

A comunicação é essencialmente um processo interativo e didático (de pessoa a pessoa). É um processo transacional em que as pessoas constroem o significado e desenvolvem expectativas sobre suas experiências, o que está acontecendo e o mundo que as cerca e compartilham mutuamente esses significados e expectativas por meio da troca de símbolos. Esses símbolos podem ser verbais ou não e são influenciados por fatores intencionais ou não (tais como nossas emoções e sentimentos). Há quatro funções básicas da comunicação interpessoal:

- **controle**, para esclarecer as obrigações, implementar normas e estabelecer autoridade e responsabilidade;
- **informação**, para propiciar a base para se tomar decisões e executar ordens e instruções;
- **motivação**, para influenciar os outros e obter cooperação e compromisso para com as diversas metas e objetivos;
- **emoção**, para expressar sentimentos e emoções.

Assim, a comunicação interpessoal tem diversas finalidades, e as informações são trocadas por muitas razões, nem todas elas dirigidas a uma tarefa específica ([Amado & Guittet, 1982](#)). Quando a natureza de uma tarefa exige sua execução por um grupo e não por um indivíduo isolado, podem surgir problemas de relações de trabalho, em função da deficiência na comunicação. Aprender a relacionar-se e a comunicar-se é a base para alcançar um ajustamento real e um rendimento efetivo da própria ação.

Aplicando-se essa teoria à realidade dos pequenos produtores rurais, pode-se dizer que muitos militam sozinhos com seus familiares em suas propriedades e muitos também tentam movimentar-se coletivamente por meio de associações. Um dos primeiros problemas que aparecem nesse contexto é a questão da comunicação interpessoal, principalmente, no que se refere ao controle e a motivação. De modo geral, essas associações possuem normas, como por exemplo, o estatuto, e seus integrantes desconhecem seu conteúdo. O estabelecimento de responsabilidades não é cumprido, a cooperação e o compromisso para com as metas e objetivos da organização são relegados aos líderes.

### Dar e receber *Feedback*

Em sentido figurado, pode-se dizer que a comunicação é o coração de um grupo e, dar e receber *feedback* é o sistema responsável pelo bombeamento de sangue de qualquer organismo vivo, ou seja, o movimento de sístole e diástole do coração que está diretamente ligado ao abastecimento de nutrientes e eliminação dos elementos indesejáveis à vida, portanto, a base para o desenvolvimento e sobrevivência de qualquer grupo.

O termo *feedback* surgiu com o advento da cibernética e significa retroalimentação, ou seja, “qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo”.

Segundo [Moscovici \(1998\)](#), o termo *feedback*, nessa concepção eletrônica, é também empregado para significar que o objeto é controlado pela margem de erro

a qual está sujeito, em um dado momento, com referência a um objetivo específico. O *feedback* é então negativo, isto é, os sinais do objetivo são usados para restringir saídas que, sem correção, ultrapassariam o objetivo.

Além desse significado, a referida autora também ressalta que o termo *feedback* é de grande importância no comportamento humano e nas relações interpessoais. No desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda nas mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa ou grupo, com a finalidade de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz auxilia o indivíduo, o grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.



Para se tornar um processo útil, o *feedback* precisa ser tanto quanto possível:

**Descritivo ao invés de avaliativo** – quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a possibilidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente.

Ex.: Comunicador diz:

– “É uma perda de tempo ir à feira agropecuária, uma vergonha para a comunidade, há muitas pessoas mal-intencionadas lá”.

Receptor, calmamente, explica:

– “Na feira realmente há muitos problemas, mas por sua vez é uma oportunidade de se conhecer novas maneiras de fazer as coisas, realizar negócios, conhecer outros produtores e suas experiências, ver máquinas e equipamentos, conhecer variedades de milho, arroz e feijão adaptadas para o Cerrado, enfim ver um mundo novo que tem a ver com a nossa comunidade, e, principalmente, a oportunidade de apresentar e vender lá os produtos que nós produzimos, como os doces e as rendas que as mulheres fabricam, as mudas que nossos jovens cultivam e os produtos de nossas lavouras”.

**Específico ao invés de geral** – quando se diz a alguém que ele é “dominador”, isso tem menos significado do que indicar seu comportamento em determinada ocasião: “Nessa reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, você não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas”. Em outras palavras, deve-se evitar palavras abrangentes, variáveis de efeito, mas empregar termos operacionais, pontuais, variáveis causais.

Ex.: Comunicador diz:

– “Deixa de ser enjoado!”

Receptor, sem demora, questiona:

– “Ser enjoado. O que a Senhora quer dizer com isso?”

Comunicador explica:

– “Você sempre vê as coisas do lado negativo, faz o que costuma fazer outras vezes, não ouve a opinião dos demais e acaba forçando as pessoas a aceitar sua opinião para não receber suas críticas apimentadas”.

**Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor** – pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor.

Ex.: Comunicador diz:

– “Vamos montar uma barraca para experimentar vender queijo de cabra, como tira-gosto e, cachaça de alambique para o povão de Capinópolis, vai ser muito lucrativo esse negócio”.

Mas, a reação dos companheiros foi de indiferença, nada manifestaram, pois o assunto já tinha sido bem debatido na última reunião e esse tipo de negócio não seria apoiado pelo grupo.

**Dirigido** – para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, caso contrário, a frustração será apenas incrementada se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle e mudar.

Ex.: Comunicador diz:

– “Na última reunião, nós conversamos sobre seu comportamento negativo. Posso lhe dar uma opinião? Que tal, ao invés de ser tão negativo, você passe a ajudar mais nas atividades de preparação da excursão e à medida que surgirem dúvidas ou perceber algo errado, nos apresente”.

**Solicitado ao invés de imposto** – será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que possam ser respondidas por aqueles que o observam.

Ex.: Comunicador pergunta:

– “Você acha mesmo que eu tenho jeito pra organizar essa excursão?”

Receptor responde:

– “Claro, você sabe falar e lidar bem com essa turma, tem gente aí que não é fácil”.

**Oportuno** – em geral, o *feedback* é mais útil quando aplicado o mais próximo possível da emissão do comportamento, dependendo, naturalmente, da prontidão do receptor para ouvir, apoio dos outros, clima emocional, etc.

Ex.: Comunicador diz:

– “Tô sabendo que não arrecadaram dinheiro nenhum pra arrumar um ônibus pra essa excursão, por isso não vou perder mais meu tempo vindo nessas reuniões”.

Receptor diz:

– “Ontem encontrei o secretário da Prefeitura de Capinópolis e ele me disse que vão liberar um ônibus para nos levar e trazer da excursão”.

**Esclarecedor para assegurar comunicação precisa** – um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o *feedback* ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do *feedback*: é uma impressão individual ou compartilhada por outros.

Ex.: Comunicador diz:

– “É isso aí”. “A parada tá flat”. “É isso aí”.

Receptor pergunta:

– “O que você falou mesmo?”

Comunicador responde:

– “A parada tá flat”. “Brou”

Receptor deu uma risadinha irônica e saiu sem a menor explicação.

[Moscovici \(1998\)](#) complementa essas explicações dizendo que os insucessos na comunicação interpessoal têm sido freqüentes, apesar de seus requisitos serem compreendidos e aceitos intelectualmente, mas não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback* quanto no de recebê-lo.

Acrescenta, ainda essa autora que para superar as dificuldades de dar e receber *feedback*, é importante considerar quatro aspectos:

1. Estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre comunicador e receptor.
2. Reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
3. Aprender a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas.
4. Aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

Nesse contexto, vale a pena ressaltar as avaliações de [Gillen \(2001\)](#), quando apresenta e discute as vantagens de se agir afirmativamente, ou seja, como desenvolver um diálogo produtivo. Os fundamentos básicos de uma comunicação interpessoal assertiva apóiam-se em quatro aspectos: contato visual, postura, tom de voz e vocabulário. Alerta o autor para o fato de se ficar atento, particularmente, ao tom de voz, uma vez que é muito fácil, na tentativa de se mostrar assertivo, parecer dogmático ou sarcástico.

[Gillen \(2001\)](#) destaca ainda o fato de se considerar qualquer crítica, por mais mordaz que seja, como a opinião de um indivíduo e não como um fato consumado. Uma crítica é um *feedback* e a pessoa tem a opção de utilizá-la da forma que bem entender. Além disso, acrescenta, ser criticado não é agradável, mas se ouvir com atenção, é possível acompanhar o pensamento do emissor e maior será a possibilidade de respondê-lo. De qualquer maneira, criticar o trabalho de uma pessoa, por exemplo, não é o mesmo que criticar a pessoa dele, ainda que o emissor apresente a situação.



## Redes formais x informais

[Robbins \(1999\)](#) diz que as redes de comunicação definem os canais de onde a informação flui e originam de duas redes: a formal e a informal. As primeiras são geralmente verticais, seguem a cadeia da autoridade e são limitadas às comunicações relacionadas com as tarefas. As redes informais, geralmente são bem mais conhecidas como a divulgação de boatos; é livre para mover-se em qualquer direção, pular níveis de autoridade e ter a probabilidade de satisfazer as necessidades sociais dos membros do grupo, enquanto facilita a realização de tarefas. No caso das organizações de produtores rurais de base familiar, predomina a estrutura de comunicação informal, uma vez que, não obstante a estrutura formal de hierarquia, todos os participantes terminam por se comunicar de acordo com suas facilidades.

82

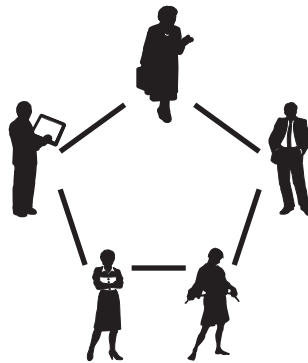
Diversos modelos de redes de comunicação já foram estudados para que deles fossem extraídas as estruturas mais eficazes na transmissão da informação em vista da resolução de um problema. Considerando-se então, quem pode comunicar-se com quem num grupo de tarefa, sem levar em conta a natureza do meio de comunicação, diferentes tipos de padrões de comunicação podem ser criados e diferenciados entre si de forma quantitativa. Imagina-se cinco indivíduos ligados entre si (supondo-se que cada indivíduo, no grupo, estará ligado pelo menos a outro indivíduo do mesmo grupo), quais as diferenças entre esses padrões que parecem ser de um tipo que influencia, de alguma forma, os membros de um grupo no momento de executar uma tarefa?



Nas extremidades, cada pessoa tem a possibilidade de se comunicar com apenas o posto central, ou seja, existe apenas um indivíduo que pode comunicar-se diretamente com todos os outros do grupo. Nesse caso, o grupo é composto de cinco pessoas e quatro relações e isso significa que nem todos gozam da mesma oportunidade. Se o número de informações for reduzido o grupo é mais eficaz, o tempo para encontrar a solução é menor, há menos erros e a organização é mais estável, com a diferenciação de um papel central. No entanto, pode ocorrer saturação do posto central em função do número de informações, que depois de certo limite, torna-se fator de ineficácia e para os postos periféricos, o desinteresse é mais rápido, e o nível de satisfação também é mais baixo, pois eles não têm acesso a todas as informações.

Em relação a esse tipo de configuração, [Minicucci \(1997\)](#) interpreta-a como uma comunicação hierarquizada, de subordinação, cria bloqueios e filtragens no grupo, gerando mal-entendidos, conflitos de prestígio; em consequência, a integração se torna artificial e comprometida.

### Círculo



Cada pessoa pode comunicar-se diretamente com duas outras do grupo, sem depender de uma mensagem que passa por uma terceira pessoa, ou então, qualquer membro do grupo pode comunicar-se com um dos outros sem usar mais

do que um “intermediário”. Nesse caso, o grupo é composto de cinco pessoas e cinco relações, o que significa que nem todos gozam da mesma oportunidade, trabalha-se com mais mensagens, e, conseqüentemente, há maior probabilidade de ocorrerem erros, entretanto pode ocorrer um pouco mais de ruído na comunicação. A organização do grupo é reduzida e nenhum papel particular se destaca, no entanto, mantém-se mais facilmente a adesão dos participantes.

### Cadeia ou corredor



84

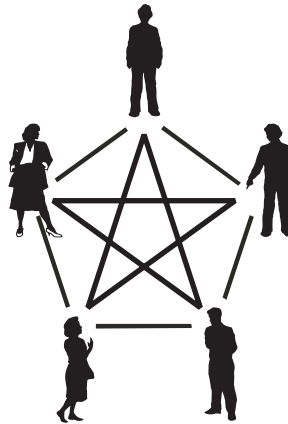
Nas extremidades, cada participante tem a possibilidade de se comunicar com apenas uma pessoa. Nesse caso, o grupo é composto de cinco pessoas e quatro relações e isso significa que nem todos gozam da mesma oportunidade e é nessa configuração que a mensagem percorre a maior distância, pois dois indivíduos precisam passar as mensagens para três intermediários, a fim de comunicar-se e quem estiver nos postos extremos da configuração necessitará de informações mais organizadas.

[Pereira \(1998\)](#) denomina de linha reta e exemplifica essa configuração da seguinte forma: quando Marcos quer se comunicar com o Sr. Zequinha, fala com Dona Margarida, Dona Margarida fala com o Vicente, Vicente com o Geraldo, o Geraldo fala com a Lúcia e Lúcia com o Sr. Zequinha. Considera que esse tipo de comunicação seja usado por grupos autoritários. Toda a comunicação fica na mão de uma única pessoa.

Afirma ainda esse autor que as vantagens dessa configuração resumem-se no fato de as tarefas serem resolvidas com mais rapidez, e o tempo para encontrar as soluções de um problema é menor. Como desvantagens, apresenta: maior probabilidade de erros na execução das tarefas; os moradores ficam mais insatisfeitos por não poderem participar e com isso, cresce o desinteresse; a comunicação entre os membros de grupo torna-se mais difícil; aumenta a

irresponsabilidade dos elementos do grupo por causa da falta de participação de todos igualmente e, por fim, o fato de haver uma única pessoa em evidência fomenta a disputa, o ciúme e as rivalidades no grupo.

### Todos os canais



Cada pessoa tem a possibilidade de se comunicar com todas as outras, ou seja, nesse caso o grupo é composto de cinco pessoas e nove relações e isto significa que todos gozam da mesma oportunidade. Os participantes operam, sem restrições; os canais são abertos à comunicação para as inter-relações possíveis, qualquer membro do grupo pode ser centralizador; as comunicações são relativamente numerosas e redundantes, enquanto um sujeito não centralizar as informações.

Em relação a esse tipo de configuração, [Minicucci \(1997\)](#) interpreta-a como uma comunicação aberta, circular e com complementaridade, ou seja, a integração realiza-se não pelo nivelamento das diferenças entre os indivíduos, mas por sua complementaridade, cada membro percebe a si mesmo um ser diferente, mas incompleto, cada um tem o outro membro como complemento no grupo.

[Pereira \(1998\)](#) denomina essa configuração roda de ciranda, ou seja, todos participam e aparecem igualmente. Ninguém possui sozinho o poder das informações e das mensagens. Como vantagens o autor cita: ninguém fica em

destaque; há menor probabilidade de erros durante a execução das tarefas, pois elas são elaboradas por mais pessoas; o grau de satisfação e a felicidade dos moradores é maior; o interesse e a participação aumentam; a comunicação é mais fácil entre os moradores; aumenta a responsabilidade dos elementos do grupo, havendo mais colaboração e exercício de fraternidade. Como desvantagens, apresenta: as tarefas são resolvidas mais lentamente, pois a participação dos membros de grupo é maior.

Para se alcançar uma visão mais abrangente da interação social e do tipo de configuração que se ajusta melhor à rede de comunicação de qualquer grupo, pode-se fazer uso da sociometria.

### Sociometria: a estrutura afetiva dos grupos

Uma das formas de se mapear as redes informais de comunicação é por meio da sociometria. Jacob L. Moreno por volta de 1912, em Viena, lançou os fundamentos dessa ciência e da teoria da espontaneidade. A partir das noções de papéis sociais, ligadas à percepção de si e do outro e de cada um com os indivíduos de seu ambiente pessoal, estabeleceu o átomo social de cada um, ou seja, a relação do indivíduo com outros membros de seu grupo. Entre as necessidades essenciais do homem, Moreno coloca a de ser amado, estimado, reconhecido e aceito. A necessidade de fazer parte de um grupo, de ser incluído, aparece na rede sociométrica, na topologia e na estrutura de todo grupo.

Essa rede, subjacente, informal, tácita, explicaria a posição de cada um no grupo (seu *status* sociométrico e sua posição na rede sociométrica) como seu papel, seu *status*, suas reações de atração, de repulsão e de indiferença pelo outro. Essa rede explicaria também, para cada um, o fato de ser, ou não ser ouvido, compreendido ou seguido pelo grupo, o que equivale a dizer que explicaria, resumidamente, a dinâmica do grupo, ou seja, as forças impulsoras e restritivas do grupo (Paixão et al., 2002).

Para estudar os fenômenos de grupo, a sociometria, que é a ciência da medida do relacionamento humano, utiliza como instrumento um inquérito

individual ou teste sociométrico das escolhas preferenciais dos indivíduos entre si em que os membros de um grupo são solicitados a escolher outros indivíduos do seu próprio ou de outro grupo, por meio de questionamentos relacionados às situações que se deseja pesquisar. Espera-se que os indivíduos façam a escolha sem inibições e não tomem em consideração se as pessoas escolhidas pertencem ou não ao seu próprio grupo ([Moreno, 1974](#)).

O instrumento é um método de investigação das estruturas sociais por meio das medidas de atração ou de rejeição que existe entre os membros de um grupo. No domínio das relações interpessoais, são utilizados conceitos de significado humano, como “escolha” e “aversão”. Os termos mais gerais como “atração” e “repulsão” ultrapassam a esfera humana e indicam que também em todas as sociedades não humanas, como por exemplo, grupos de animais, existem configurações análogas, ou seja, um esquema de escolha e rejeição. Segundo [Minicucci \(1997\)](#), alguns sociômetras preferem não apresentar questões de rejeição, privando-se de indicações psicossociológicas essenciais que não só são preciosas para o diagnóstico individual, mas também permitem um exame frutuoso das tensões grupais para estabelecer “os núcleos de tensão no grupo e seu grau de coesão”.

Terminado o levantamento das respostas de todas as questões, é possível construir uma carta sociométrica do grupo ou o chamado sociograma. A disposição dos laços de comunicação informal constitui uma rede que se sabe, é o mapa dos canais não oficiais por onde passam as informações paralelas e os rumores.

O estudo da rede de comunicação por meio de modelos grafos<sup>6</sup>, do tipo sociograma, pode facilitar e ampliar o conhecimento sobre as interações, tanto positivas quanto negativas que ocorrem na organização em termos de canais de comunicação interpessoal. Esse modelo mostra nitidamente a posição de cada membro dentro do grupo, aqueles que têm maior potencial de liderança, os estrelas; aqueles com menor potencial de liderança, os periféricos; e os que não têm liderança, os rejeitados, os isolados, dentro da organização/comunidade.

<sup>6</sup> Na abordagem das ciências humanas, um grafo se refere a um conjunto finito de pontos que podem representar pessoas e, as linhas que os ligam, alguma relação, tal como apreciação mútua. No entanto, em outras áreas, os pontos podem ser denominados “nódulos”, por engenheiros eletricitas, e “vértices”, por matemáticos.

[Minicucci \(1997\)](#) ainda diz que as perguntas podem ser dirigidas a todos no grupo ou individualmente, fora do espaço de reunião, sob forma de questionário ou de perguntas, mas as respostas devem ser elaboradas individualmente. As modalidades de perguntas variam de conformidade com o critério para a formação de grupos: de trabalho, familiar, terapêutico, estudo, diversão. Para aplicação do instrumento, ele recomenda que o facilitador motive o grupo quanto à aplicação do teste e que se deve deixar claro que os resultados não serão divulgados. Além disso, sugere que, depois da aplicação do instrumento, sejam colhidas, em entrevista ou conversa informal com os participantes, a justificativa das escolhas.

A sociometria se destaca como uma forma prática, mas não precisa, de se avaliar a comunicação interpessoal no grupo. Em uma linguagem popular é a fotografia das relações interpessoais em determinado momento da vida grupal.

### Sociometria: uma aplicação em grupos de produtores rurais

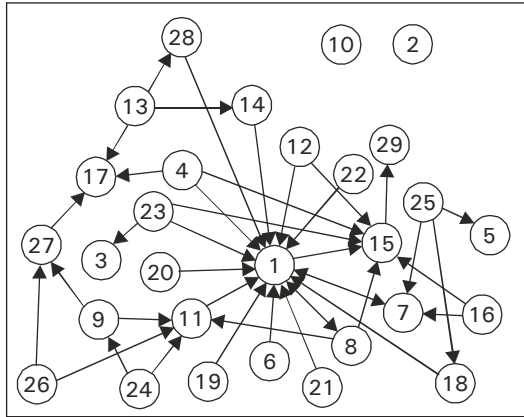
[Rocha et al. \(2003\)](#) mapeou a rede de comunicação interpessoal, em três assentamentos de reforma agrária, PA Santa Clara Furadinho, PA Jibóia e PA Paraíso no Município de Unaí-MG.

O mapeamento das relações sociais foi realizado por meio de sociogramas que são representados por uma série de círculos, com números circunscritos e conectados por setas ([Figuras 2, 3 e 4](#)).

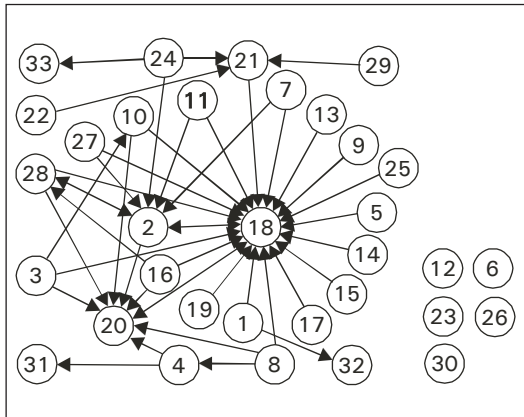
Cada círculo/número representa um lote do assentamento cujas respostas registradas no instrumento de levantamento de informações, em geral, foram apresentadas pelo responsável da família na presença de outros familiares, principalmente quando estavam presentes.

Pode-se verificar nas Figuras 2, 3 e 4 que, independentemente dos tipos de interação do grupo: política, afetiva e de trabalho, os mapas sociométricos, com poucas setas cruzando os círculos, indicam que os membros dos grupos estão pouco integrados. Esse fator pode dificultar a realização de tarefas coletivas, principalmente nos casos em que há pouco controle das atividades individuais, como por exemplo, uma lavoura comunitária.

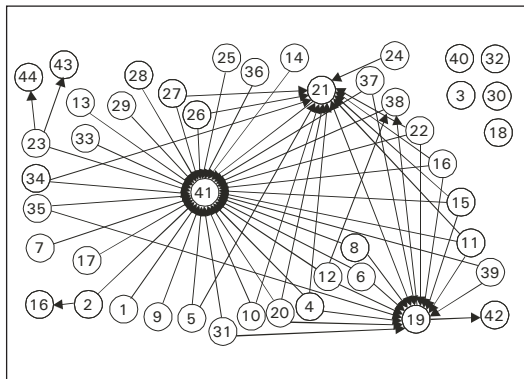
PA Santa Clara Furadinho



PA Jibóia



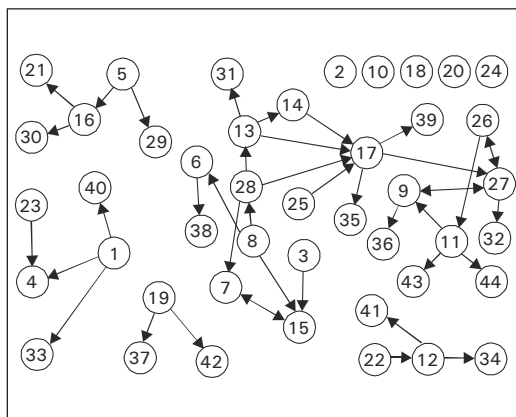
PA Paraíso



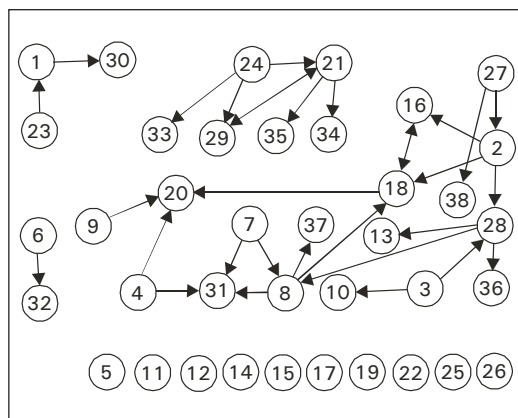
**Figura 2.** Diagnóstico da rede de comunicação interpessoal dos PAs Santa Clara Furadinho, Jibóia e Paraíso, considerando a interação política.



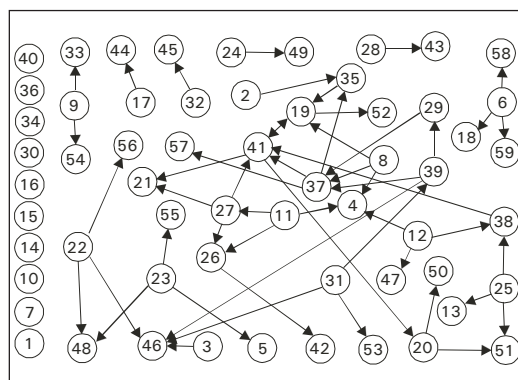
PA Santa Clara Furadinho



PA Jibóia

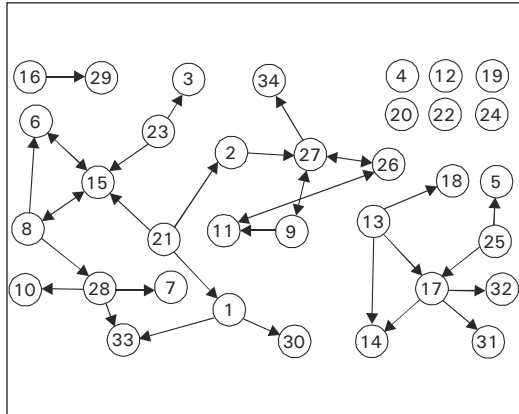


PA Paraíso

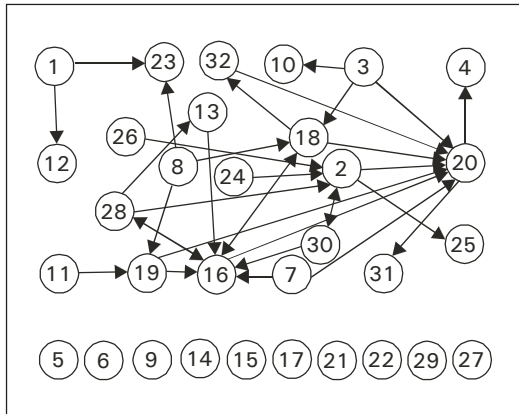


**Figura 3.** Diagnóstico da rede de comunicação interpessoal dos PAs Santa Clara Furadinho, Jibóia e Paraíso, considerando a interação afetiva.

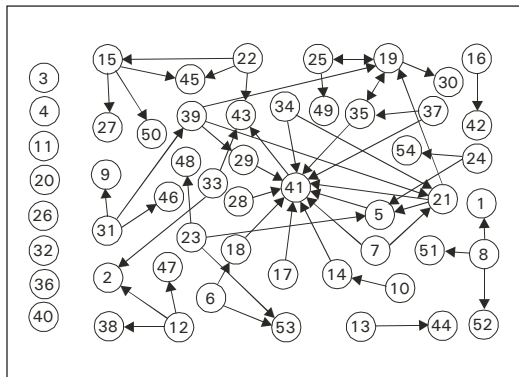
PA Santa Clara Furadinho



PA Jibóia



PA Paraíso



**Figura 4.** Diagnóstico da rede de comunicação interpessoal dos PAs Santa Clara Furadinho, Jibóia e Paraíso, considerando a interação técnica.

## Percepção

O termo percepção designa o ato pelo qual tomamos conhecimento de um objeto do meio exterior, ou seja, trata-se da apreensão de uma situação objetiva baseada em sensações, acompanhada de representações e freqüentemente de juízos. A maior parte das percepções conscientes provém do meio externo, pois as sensações dos órgãos internos não são conscientes e na maioria das vezes desempenha papel limitado na elaboração do conhecimento do mundo. Para a percepção da realidade, o homem utiliza-se de seus órgãos receptores sensoriais: visão, audição, tato, olfato e paladar.

92

De acordo com [Day \(1979\)](#), percepção é um conjunto de processos pelos quais o indivíduo mantém contato com o ambiente. Acrescenta também que para a sobrevivência do homem num ambiente de objetos e eventos físicos, é preciso um ajuste contínuo à variedade de energia (estímulo) em constante mudança. A totalidade dos processos envolvidos na manutenção de contato com esse mundo flutuante é a percepção.

Não existe um acordo generalizado sobre que dados seriam mais relevantes para a compreensão da percepção. Por um lado, os fenomenologistas consideram que as experiências conscientes do indivíduo, logo depois da estimulação, são básicas no estudo da percepção. Entretanto, os comportamentistas psicofísicos desprezam esses fenômenos ou experiências conscientes, preferindo investigar somente as relações funcionais entre a energia do estímulo e as respostas discriminativas ou de julgamento dadas pelo o indivíduo. Além disso, há os investigadores favoráveis ao ponto de vista de que o conhecimento dos processos fisiológicos e bioquímicos induzidos no sistema nervoso pela estimulação, contribui para desvendar a natureza da percepção.

Pelo pensamento fenomenológico, mais ligado à filosofia, hoje não mais se considera, como no passado, que o universo perceptivo resulte do encontro entre um cérebro simples e as propriedades físicas de um estímulo. Na verdade, as percepções diferem qualitativamente das características físicas do estímulo, porque o cérebro extrai dele informações e interpretam-nas em função de experiências anteriores com as quais elas se associam.

O indivíduo experimenta ondas eletromagnéticas, não como ondas, mas como cores e identificam-nas pautado-se em experiências anteriores. Experimenta vibrações, mas como sons; substâncias químicas dissolvidas em ar ou água como cheiros e gostos específicos. Cores, tons, cheiros e gostos são construções da mente a partir de experiências sensoriais. Eles não existem, como tais, fora do nosso cérebro.

Assim, já se pode responder a uma das questões tradicionais dos filósofos: há som, quando uma árvore desaba numa floresta, se não tiver alguém para ouvir? Não, a queda da árvore gera vibrações e o som ocorre apenas se elas forem percebidas por um ser vivo capaz de identificar tais vibrações como estímulos sonoros.

Na percepção, o indivíduo acrescenta aos estímulos elementos da memória, do raciocínio, do juízo e do afeto, portanto, acopla às qualidades objetivas dos sentidos outros elementos subjetivos e próprios de cada um.

A sensação visual de um objeto arredondado, vermelho e com parte de seu corpo enegrecido, somente será percebido como uma maçã podre se a pessoa souber, antecipadamente, o que é uma maçã, e dentro desse conhecimento, souber ainda que maçãs apodrecem e, quando apodrecem, adquirem certas características perfeitamente compatíveis com o estímulo sentido.

Em toda percepção, existe um componente afetivo que contribui para a imagem representada. Algumas impressões podem ser captadas mais intensamente que outras, dependendo da atenção (interesse afetivo), dependendo da atitude pensada, do estado de ânimo e da situação emocional de quem percebe. A seleção das impressões sensoriais apreendidas depende de uma série de processos ativos que transforma a percepção numa função anímica por excelência. No ato perceptivo, distinguem-se dois componentes fundamentais: a captação sensorial e a integração significativa que nos permite o conhecimento consciente do objeto captado. Portanto, as percepções serão subjetivas por existirem na consciência do indivíduo e objetivas pelo conteúdo que estimula a sensação.

Não obstante os objetivos e os mecanismos que o indivíduo utiliza serem relativamente semelhantes àqueles de alguns outros milhares de pessoas, não é

raro encontrarmos alguém que tem uma percepção do mundo e da vida muito diferente um do outro. Dependendo de certas características individuais, como por exemplo, classe social, país de origem, nível cultural, crenças religiosas, filosóficas e político-sociais, idade, raça, sexo, pode-se observar que duas pessoas diferem quanto à percepção dos mesmos eventos. Dadas suas experiências de vida, suas culturas, suas necessidades e até suas expectativas, percebem certos acontecimentos ou situações, os mesmos objetos e outras pessoas de forma bastante diversa.

## Percepção de objetos

Segundo [Ribeiro \(1994\)](#), perceber significa dar significado. É a possibilidade que os indivíduos têm de ver diferentemente o mesmo objeto, ao mesmo tempo. As partes criam um comportamento e juntas geram a significação que transforma, enquanto mostram fisicamente a impossibilidade de se ver figura e fundo, ao mesmo tempo, sob o mesmo movimento.

A percepção de objetos não se limita a vê-los e/ou ouvi-los simplesmente. Além de fisicamente limitados, acarretando uma percepção seletiva dos objetos e suas características, também limita as necessidades psicológicas e emocionais, as experiências vivenciais, expectativas em relação ao significado e a importância que esses objetos adquirem para cada pessoa ([Savoia & Cornick, 1989](#)).

Ribeiro (1994) afirma que o grupo vive o tempo todo um processo semelhante ao que se observa nas Figuras 1, 2, 3, e 4 cuja percepção e identificação de partes vão depender do processo individual de cada um. Existe dentro de cada um de nós uma necessidade material de sair da ambigüidade para a clareza, como um impulso para a unificação da realidade percebida. Nessas figuras, as partes, depois de identificadas, podem continuar, num primeiro momento, sujeitas à ambigüidade perceptiva tanto para o observador quanto para as demais pessoas.

Tendo sido percebida muitas vezes, esses movimentos se organizam internamente, de modo que lhe é significativa. Assim ocorre no grupo. No começo,

cada pessoa vê os outros e o grupo de maneira muito indistinta, porque as partes internas do todo de cada um se misturam ou não se identificam. Num segundo momento, percebe-se a figura grupal como um todo, bem como cada elemento na forma de identidade que lhe é mais característica. Cada um continua a perceber as demais partes um tanto desfocadas, até que, por alguma necessidade emergente, essa parte fica clara, permitindo que a figura anterior retorne ao fundo. E assim, o processo continua indefinidamente. Em relação aos conteúdos emergentes no grupo, há momento em que se tornam figura de um contexto e há momentos que o mesmo conteúdo torna-se fundo em outro contexto (Figura 5).



**Figura 5.** Exemplo do esquema: figura x fundo, onde duas imagens podem ser percebidas, em ambas as fotografias.

Fonte: [Ribeiro \(1994\)](#).

## Percepção de pessoas

A percepção é uma variável que afeta tanto a relação interpessoal dos membros do grupo quanto deles para com os coordenadores de grupo e viceversa, em caso de trabalhos de desenvolvimento.

Segundo [Allport \(1973\)](#), ninguém pode compreender completamente qualquer outra pessoa, porque nenhum ser humano participa diretamente dos motivos, pensamentos e sentimentos da outra pessoa. O único eu acessível é a própria pessoa. O conhecimento das outras pessoas vem indiretamente e em fragmentos. Quando muito, vislumbram-se relances dos outros e a imagem percebida é apenas um fenômeno, uma réplica imperfeita e pronta da realidade objetiva.

Para esse autor, a percepção não é uma máquina fotográfica e muito menos um Raio-X. É um recurso que organiza os indícios externos captados pelos sentidos da pessoa. Embora nunca se conheça diretamente a realidade exterior, sabe-se que a percepção de algo corresponde, até certo ponto, ao que está “lá fora”.

Ainda conforme esse autor, o viés emocional é apenas mais um fator a dificultar a “percepção da pessoa”. Na verdade, não se percebe ninguém, ou seja, seria mais exato dizer que se percebe ou se “julga” outro.

## Percepção do Coordenador/Facilitador de Grupo

Em trabalhos de desenvolvimento de grupos rurais, o papel de coordenador de grupo também existe e deve-se ressaltar a importância da variável percepção no contexto de percepção das atividades de desenvolvimento.

O coordenador/facilitador de grupo toma conhecimento dos acontecimentos que ocorrem no grupo por meio de sensações e representações. Ele consegue captar algumas impressões da dinâmica do grupo, com mais intensidade do que outras, dependendo do estado de ânimo e de suas emoções. Seus traços de personalidade, de caráter, de temperamento, de flexibilidade, de conhecimento, de cultura e de habilidade, entre outros, determinam o modo particular de perceber e de atuar no grupo.

A dinâmica que se estabelece no grupo, ou seja, problemas, dificuldades, fracassos, sucessos, alegrias, relações, desejos, frustrações, aspirações, comunicação, motivação, clima, coesão são, também, influenciados pela forma como o coordenador julga os membros do grupo e como ele é julgado. O coordenador de grupo, como um dos juízes do processo grupal, não deixa igualmente de estar influenciado por variáveis como o estereótipo, a projeção, a indulgência, o julgamento, o efeito de halo e a cautela indevida.

Portanto, é ético que o coordenador/facilitador seja o mais impessoal possível e utilize de flexibilidade para proceder à leitura da dinâmica do grupo. A percepção não é certa nem errada, é o que se percebe, o que se sente e o que se intui.

## Motivação

O termo vem do verbo latino *movere* (mover), daí a ação de mover, isto é, remover, comover, mobilizar, motivar.

O conceito de motivação é amplamente empregado em diversas abordagens, em especial, na sociologia e na psicologia. Na psicologia, motivação é interpretada tanto sob o ponto de vista interno – o mais comum – e externo que é abordada pela psicologia comportamental, ou seja, considera motivação a influência do ambiente sobre o indivíduo, portanto, a causa do comportamento. Atua sobre o estado de ânimo e, em conseqüência, influencia o movimento das pessoas individualmente ou em grupo; assim, torna-se determinante sobre o comportamento e está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem.

Para [Millensson \(1967\)](#), a motivação, como fator do ambiente externo, é a causa do comportamento. É um reforçador que altera o estado de ânimo das pessoas e grupos. O autor classifica-o como: reforçadores primários, aqueles eventos que têm caráter universal, incondicional, pois são iguais em todos os lugares, como é o caso do alimento, da água, do ar, do afeto, e secundários, aqueles que estão relacionados ao motivo de ocorrência de determinado comportamento, não têm caráter universal e portanto, vai depender da história de vida de cada pessoa ou grupo. No caso das organizações de produtores rurais, podem-se citar diversos tipos de reforçadores secundários de grande relevância, tais como: crédito agrícola para custeio e investimento, assistência técnica, tecnologia, moradia, abastecimento de água e energia elétrica. No entanto, essas variáveis não são suficientemente capazes de garantir a execução das tarefas grupais, é preciso aprender a aprender (aprendizagem voltada ao crescimento pessoal), aprender a dar ajuda (voltada ao crescimento interpessoal) e participar com eficiência (voltada ao crescimento grupal/organização) [Moscovici \(1998\)](#).

Segundo [Bergamini \(1997\)](#) e [Reis \(2001\)](#) a teoria da motivação, considerada como fator interno do indivíduo, baseia-se:

1. **nas necessidades:** nesta linha salienta-se Maslow, com a hierarquia das necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização;



2. **nas discrepâncias:** satisfação e motivação no trabalho são determinadas pelas discrepâncias entre aquilo que o trabalho oferece e o que se quer, o que se valoriza e o que se espera. Nessa linha, destacam-se Locke (1969) e Lawler (1973), com a teoria: “a pessoa certa para o cargo certo” (“Person-job fit”);
3. **na cognição:** a motivação é baseada em pensamentos, expectativas e julgamentos. Nessa linha, destaca-se Vroom, com seu modelo de expectativas (Força motivacional para se ter certo comportamento = instrumentalidade x valência x expectativa acerca do resultado); e, 4 - nos comportamentos: um trabalhador continuará a apresentar comportamentos favoráveis ao trabalho quando reforçados (salário, elogios, estabelecimentos de metas dirigidas pelas intenções das pessoas), e também, quando se observam os níveis de motivação dos outros empregados, ele adota esses comportamentos.



[Robbins \(1999\)](#), por sua vez, define a motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção ao ambiente, como por exemplo, em direção às metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado, esforça-se mais. Porém, níveis elevados de esforço não têm probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização. O autor ainda acrescenta que uma necessidade insatisfeita cria tensão que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para encontrar objetivos especiais que, se alcançados, satisfarão a necessidade e levarão à redução da tensão.

[Savoia & Cornick \(1989\)](#) e [Moscovici \(1998\)](#) comentam que as necessidades são as forças impulsoras que levam o homem a trabalhar, a ganhar dinheiro e a consumir. Segundo esses autores, a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O indivíduo é um todo organizado e integrado, raramente, alcança um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos de tempo. Logo que satisfaz a um desejo, surge outro, e assim sucessivamente. Por conseguinte, desejar algo, em si, já implica a satisfação de outros desejos. Um mesmo desejo pode apresentar-se objetivamente de diferentes formas e, por sua vez, é difícil que um desejo consciente ou um ato possua uma só motivação determinante.

Maslow, segundo [Moscovici \(1998\)](#), [Figura 6](#), deixa claro que a motivação é função das necessidades de um indivíduo ou de um grupo e estabelece definições nítidas entre motivação de deficiência e motivação de crescimento. As necessidades constituem carências no indivíduo que precisam ser supridas de fora e por outros indivíduos para conservar a saúde, evitar ou curar doenças. Maslow concebe as necessidades básicas organizadas por categorias em uma hierarquia de predomínio relativo das quais as **Necessidades fisiológicas** são as primordiais. Quando o organismo humano está dominado por determinada necessidade fisiológica, tende a mudar até sua filosofia de futuro. Por exemplo, um homem faminto relega tudo o mais em favor do alimento. A satisfação é tão importante quanto à privação, pois libera o organismo do domínio das necessidades fisiológicas, permitindo o aparecimento de outros impulsos ou motivos.



**Figura 6.** Hierarquia das necessidades de A. Maslow.

Fonte: [Moscovici \(1998\)](#).

Quando as necessidades fisiológicas são razoavelmente satisfeitas, aparece nova categoria, as **Necessidades de segurança** que são, fundamentalmente, as de estar livre do medo, do perigo físico e de manter o que se conseguiu: o emprego, a moradia, a propriedade agrícola, por exemplo. Só em momentos de urgência ou de carência aguda, as necessidades de segurança mostram-se como mobilizadoras ativas e predominantemente dos recursos do indivíduo.

As necessidades básicas, representadas praticamente por esses dois tipos, são os principais estimuladores de agricultores de subsistência, como por exemplo, dos assentados de reforma agrária. A luta pela sobrevivência faz com que esses indivíduos concentrem seus esforços, no primeiro momento, na dinâmica coletiva voltada à obtenção da terra, e, posteriormente, quando já fixados, em seus lotes, retornam à luta por uma dinâmica mais individualista de trabalho. Assim, atividades relativas à capacitação técnica, que privilegiem a geração de renda, ou seja, a área produtiva, podem transformar-se em um dos principais reforçadores e estimuladores do progresso e conseqüentemente da elevação do estado de ânimo desses indivíduos. A tecnologia, a informação que podem ser levadas por técnicos, por exemplo, da pesquisa, da extensão rural acabam por ser bem recebidas, pois satisfazem às expectativas desse grupo.

Quando as necessidades fisiológicas e as de segurança estão razoavelmente satisfeitas, emergem as de afeto e de amor, ou seja, as **Necessidades sociais**. A pessoa sente imperiosa necessidade de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence. Em nossa sociedade, a frustração ou a insatisfação dessas necessidades constitui uma das causas mais comuns de desajustes e psicopatologias graves.

Quando as necessidades sociais estão pelo menos parcialmente satisfeitas, manifesta-se a necessidade de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, as **Necessidades de auto-estima** e estima dos outros. Segundo [Moscovici \(1998\)](#), estas podem ser agrupadas em duas formas: uma, em relação ao desejo de força, realização, suficiência, domínio e competência, confiança ante o mundo, independência e liberdade; a outra, em relação ao desejo de reputação e prestígio, dominação, reconhecimento, atenção, importância ou apreço dos demais. A satisfação das necessidades de estima ou *status* leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança, capacidade de ser útil e necessário aos outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e de impotência, levando, freqüentemente, a reações de desalento, de compensação defensiva ou outras manifestações neuróticas.

Finalmente, quando o homem satisfaz suas necessidades fisiológicas, de segurança, de amor e de estima, regularmente, surge uma mais elevada, a tendência de atualizar suas potencialidades, com um sentido de plenitude do ser. Auto-atualização ou auto-realização significa vida longa, autoconhecimento, ou seja, são as **Necessidades de autodesenvolvimento**.

As necessidades podem ser despertadas de diversas maneiras: publicidade, propaganda, aquisição de novos conhecimentos, vivências, as quais se tornam fatores contingenciais ao aparecimento de novos desejos ou terminam por motivar e estimular os indivíduos a adquirirem novo comportamento ou nova maneira de se movimentar.

[Rodrigues \(1998\)](#) observou que um grupo é eficaz quando proporciona a seus membros o grau de satisfação esperado por pertencerem a ele. Esse grau de satisfação dá origem ao que se chama de clima, atmosfera ou moral do grupo e está

relacionado ao estado de ânimo de seus membros. Outro aspecto de eficácia grupal está relacionado com a produtividade, o rendimento intelectual ou material do grupo.

Em trabalhos de desenvolvimento de grupo, geralmente, as equipes responsáveis começam as atividades a partir da terceira faixa das necessidades (afetivo-social). Se as duas primeiras não estiverem razoavelmente resolvidas, como por exemplo, problema de desemprego, fome, miséria, higiene, violência, moradia, alimentação, o planejamento deve ser repensado, ou seja, deve-se verificar qual a melhor estratégia para se trabalhar com essa situação. Possivelmente, não existe clima favorável à implantação de atividades que visem a trabalhos voltados ao intra ou inter pessoal, se as pessoas ainda não estão com as necessidades básicas razoavelmente estabelecidas.

Assim, a motivação emerge nesse cenário como importante indicador a ser estudado no contexto da leitura de funcionamento de grupos e de organizações. O uso que uma pessoa faz de sua capacidade depende de sua motivação, de seus desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódio e medos.

## Poder

Poder é a capacidade de garantir o resultado que se deseja e de impedir outro resultado que não se deseja. Na dimensão social, é a capacidade de provocar certas conseqüências predeterminadas no comportamento dos outros em virtude da posição que ocupam ou de qualidades intrínsecas. O poder generalizado não existe em nossa sociedade pluralista. Até mesmo a pessoa mais poderosa só tem poder para realizar certas coisas específicas.

[Moscovici \(1998\)](#) comprovou que as modalidades de poder derivam de duas fontes principais: a posição na estrutura organizacional ou social e as características pessoais. O poder organizacional está diretamente relacionado ao posto ocupado pelo indivíduo na estrutura hierárquica e é exercido pela autoridade que lhe é formalmente atribuída e pelas possibilidades de utilizar a coerção e atribuir recompensas.



O poder organizacional é unidirecional, delegável, distribuível e é expresso em atividades, enquanto o pessoal é exercido sob forma de influência social a partir de características pessoais carismáticas, de referência, de conhecimento, de apoio/afeto e de competência interpessoal.

Acrescenta ainda, essa autora que o poder pessoal é multidirecional, não distribuível, não delegável e é expresso em atitudes. Esse poder contribui para a construção de um clima grupal/organizacional de confiança e cooperação e pode ser ampliado e reforçado por treinamento/desenvolvimento.

## Liderança e poder

No contexto dos grupos de pequenos produtores rurais, a liderança formal e o poder dela emanado, representados pela diretoria das associações, tornam-se referências diretas para os membros da comunidade em todos os assuntos que os afetam: ponte, estrada, água, energia elétrica, transporte, educação, saúde. Fato que pode ser confirmado nos sociogramas apresentados nas [Figuras 2, 3 e 4](#).

Em relação à liderança e ao poder, [Moscovici \(1998\)](#) esclarece que num grupo, o líder formal tem mais poder legítimo que os outros membros e essa percepção e aceitação permitem maior influência social sobre os outros.

Os membros do grupo podem ter as outras formas de poder e utilizá-las, exercendo também influência social no grupo e, por conseguinte, alguma forma de liderança.

Os líderes informais usam as outras formas de poder e com isso tendem a facilitar ou dificultar a influência do líder formal.

Geralmente, os líderes informais atuam na manutenção do grupo (socioemocional), com poder de referência e de recompensa para satisfazer as necessidades afetivas e de filiação dos membros. A mesma pessoa pode ser esse líder informal que exerce influência socioemocional, unindo e predispondo o grupo direcionando-a para a consecução de seus objetivos e, assim, facilitando a liderança do líder formal ou o contrário.

Por sua vez, o líder formal com poder legítimo é, geralmente, o líder de tarefa, atuando nesse plano de interação do grupo. Isso não exclui, todavia, a possibilidade do exercício das outras formas de poder que deverão ser usadas em benefício ou prejuízo para o grupo e dos objetivos a serem atingidos (Moscovici, 1998).

Por definição, os líderes sempre têm poder, embora muitos não tenham o menor traço de liderança. Exemplo disso pode ser o indivíduo que esteja ocupando o cargo de tesoureiro ou secretário da diretoria de uma associação de produtores rurais, ou ainda, de tratorista de uma comunidade rural.

Existem líderes que são comandados por pessoas detentoras de poder, como o econômico que financia campanhas políticas. Não obstante a liderança e o exercício do poder serem atividades diferenciáveis, eles se sobrepõem e se interligam de modo importante. O líder tem o dom de incentivar e de inspirar pessoas para, juntos, alcançarem os objetivos propostos.

A pessoa que tem apenas o exercício do poder poderá tomar decisões que alterem situações de forma geral, sem ter liderança. Ex: alteração do câmbio e da taxa de juros de um país. Os líderes que ocupam posições elevadas em sistemas organizados têm o poder inerente a sua posição institucional e usam esse poder para alcançar seus propósitos.

Alguns líderes usam seu poder para promover no grupo um clima coercitivo e intimidador; outros utilizam-no para promover um clima colaborativo e de esforço voluntário, por meio da persuasão, como pode ser o caso de um presidente de associação.

## O exercício necessário do poder

A pessoa deve exercer o poder da forma como lhe foi concedido. Se a pessoa recebe a incumbência para exercer o poder de presidente, ela tem de cumprir o papel que recebeu, conforme os anseios de quem o escolheu. O poder é eticamente neutro. Pode ser usado para bons ou maus propósitos. Por isso, é necessário que nos reportemos ao arcabouço moral que nos permite julgar alguns propósitos como bons e outros como maus.

[McDavid & Harari \(1980\)](#) distinguiram “três instrumentos” para o exercício do poder:

- **Poder condigno** – obtém-se submissão impingindo ou ameaçando com conseqüências adversas.
- **Poder compensatório** – submissão oferecendo algo vantajoso.



- **Poder condicionado** – exercido pelas mudanças de crença. Persuasão, educação e comprometimento social com o que parece natural, apropriado ou justo, leva a pessoa a se submeter ao desejo do(s) outro(s).

## Custos e benefícios do uso do poder

O exercício do poder funciona também como uma forma de intercâmbio em que as pessoas fazem uma troca conforme o poder que detêm levando em conta o custo benefício de cada ação, ou seja, o resultado que poderá produzir ou evitar. O poder não precisa ser exercido para provocar seus efeitos. O modelo do intercâmbio nos lembra que o exercício do poder envolve algum custo.

As restrições sofridas pelos líderes no exercício do poder sempre foram muitas, por parte da igreja, da nobreza, dos costumes. Atualmente, os líderes enfrentam restrições por parte das realidades da situação externa, da tradição, da cultura, das limitações constitucionais, dos direitos e dos privilégios dos seguidores, das exigências do trabalho em grupo e das necessidades inexoráveis de qualquer organização.

## As fontes do poder

As fontes de poder são bastante variadas. Propriedade, posição, atração pessoal, perícia, raciocínio, dons de persuasão, capacidade de motivar. Uma fonte de poder pode ser “o que quer que eu controle, que você queira ou deseje evitar”. O domínio de uma fonte de poder pode dar acesso a outras fontes. Dinheiro pode comprar várias coisas, inclusive, pessoas. A proximidade do poder é uma fonte de poder.

São várias as fontes de poder:

- **Força** – provavelmente a fonte de poder mais antiga é a capacidade de exercer a coerção física.

- **Hábitos e Costumes** – exercem poder porque representam a tradição de um povo. São paradigmas difíceis de serem quebrados. Alguns líderes utilizam os costumes como fonte de poder que eles próprios podem explorar.
- **Organizações e Instituições** – a posição organizacional é provavelmente a fonte mais comum de poder no mundo moderno. Essa posição emerge de sistemas humanos criados, tais como comunidade, estado, corporações, exército, igrejas, universidades, entre outros. É conferido poder aos ocupantes de posições-chave desses sistemas. Ex: O presidente de uma associação de produtores rurais exerce um poder advindo de uma posição organizacional. O corpo mais vasto de disposições organizacionais é o governo.
- **Crenças** – o líder que compreende as crenças de um povo e age nos termos dessa compreensão controla uma fonte de poder. Se o sistema de idéias está profundamente enraizado na cultura, pode desempenhar papel significativo na legitimação de líderes e na validação de seus atos. Indivíduos que detêm o poder ou que buscam-no associam-se invariavelmente a um ou outro sistema de crença.
- **Opinião pública** – em nossa sociedade, a opinião pública representa uma fonte notável de poder. Se os líderes têm o apoio da opinião pública, sua liberdade de ação é aumentada, e os obstáculos tornam-se superáveis.

A capacidade de ser convincente com o público sempre foi uma fonte de poder nas sociedades democráticas, mas nas grandes sociedades contemporâneas precisa estar ligada à capacidade de disseminar amplamente essa persuasão. Por isso, uma das formas de poder mais válidas é a capacidade de dominar os canais de comunicação e controlar o fluxo de informação.

- **Símbolo** – existe um poder que deriva da custódia de símbolos poderosos. Ex: Palácio da Alvorada, Casa Branca, Elvis Presley, entre outros.
- **Informação** – é o poder que deriva do conhecimento e da informação. As corporações investem em pesquisas em serviços de informações e em consultorias. Ciência e tecnologia são fontes de poder.
- **Poder econômico** – representa a forma mais intensa de fonte de poder.

Resulta, de imediato, em outras formas de poder. A pessoa rica pode comprar símbolos de *status* ou pode influenciar a opinião pública. O dinheiro pode forjar resultados políticos.

## Tipos de poder

[French & Raven \(1967\)](#) consideraram cinco tipos de poder:

- **Coercitivo** – capacidade de influenciar por meio de sanções e punições.
- **De recompensa** – capacidade de influenciar pela perspectiva de distribuir compensações, benefícios ou vantagens.
- **Legítimo** – baseado na posição ocupada numa estrutura hierárquica qualquer.
- **Perícia/conhecimento** – baseado no conhecimento, especialização relevante numa determinada situação.
- **Referente** – baseado na identificação ou admiração por determinadas pessoas que são tomadas como modelo.

Esses autores também privilegiaram os tipos de poder ligados ao contexto social, externos ao indivíduo, considerando a existência de duas fontes de poder:

- **Interna ou pessoal** – atores nos papéis de influenciador e influenciado – variável individual com características pessoais.
- **Externa ou contextual** – contexto sociocultural em que se dá o relacionamento – variável sociedade com seu conjunto de padrões compartilhados.

## O poder contextual e suas manifestações

Segundo [Lippitt \(1975\)](#), o poder contextual manifesta-se por meio de três formas:

- **Coerção e/ou pressão** – tem os efeitos mais devastadores e tem sido empregada com larga frequência através dos anos. Utiliza-se de violência física:

fome, sede, desconforto térmico, tortura e morte. Empregada em guerras, perseguições, punições, atos criminosos. Torna as pessoas altamente vulneráveis aos atos de influência.

Na sua versão mais sutil é exercida pela propaganda maciça, desinformação, mentira reiterada, distorção dos fatos, meias-verdades e ameaças veladas que induzem as pessoas a certos atos por meio de fantasias, temores e desejos ocultos.

- **Posição** – o poder de posição origina-se do lugar que a pessoa ocupa em uma estrutura social a qual lhe confere certa autoridade para exercer atos de influência.

O poder de posição é reforçado pelo prestígio social que a maioria das sociedades atribui às posições mais elevadas nas várias estruturas existentes. Quanto maior o afunilamento das estruturas piramidais, tanto maiores o prestígio social da posição e o poder atribuído.

- **Recompensa** – mecanismos de compensação direta ou indireta, material ou emocional de que dispõe o indivíduo. Ex: salário, benefícios, vantagens. Considerada uma faca de dois gumes, pode gerar tanto reconhecimento justo e adequado quanto manipulação, corrupção, dependência ou comportamentos antiéticos que deterioram o clima do grupo quando os objetivos não são claramente definidos.

## O poder pessoal e suas manifestações

O poder pessoal manifesta-se por meio das seguintes formas:

- **Conhecimento** – conjunto de conquistas pessoais como habilidades, experiências, informações, observações e conhecimentos acumulados no decorrer da vida, resumidos como competência técnica ou profissional. Em essência, trata-se da credibilidade inspirada pelo saber e pelo saber fazer. É uma forma de poder teoricamente acessível a todo ser humano. Inspira respeito, credibilidade, facilitando a aceitação dos atos influenciáveis.

- **Conexão** – capacidade de motivar, estimular e envolver as pessoas em seu círculo de influência em atividades, causas e objetivos comuns, levando-as a se sentirem suficientemente seguras para aceitar desafios e correr riscos.

Esse poder, quando convenientemente utilizado, incentiva a solidariedade, a identificação grupal, a co-responsabilidade e o espírito de equipe expresso no lema dos Três Mosqueteiros “um por todos, todos por um”.

- **Competência Interpessoal** – conjunto de atributos pessoais desenvolvido por meio de vivências, treinamento, crescimento e desenvolvimento das potencialidades humanas, tais como: capacidade de comunicação, flexibilidade, intuição, abertura, habilidade de processar “*feedback*”, autoconhecimento, sensibilidade, equilíbrio emocional e bom-senso. É um tipo de poder que flui naturalmente e permite estabelecer rede de relacionamentos informais. São os indivíduos que provocam a admiração daqueles que o cercam, não por aquilo que têm ou conquistaram, mas por aquilo que são, por sua coerência e tranquilidade interna.

## EDUCAÇÃO DE LABORATÓRIO

Para [Moscovici \(1998\)](#), educação de laboratório é um termo genérico, aplicado a um conjunto metodológico visando a mudanças pessoais a partir de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivências. Esse nome indica, fundamentalmente, o caráter experimental da situação de treinamento ou desenvolvimento, no sentido de que os participantes são encorajados a experimentar comportamentos diferentes do seu padrão costumeiro de interação com outras pessoas em grupo, sem as conseqüências que adviriam de tal experimentação na vida real (trabalho, lar etc.).

O enfoque aqui-e-agora é a característica mais marcante do método de laboratório. A experiência presente é o ponto de partida para a aprendizagem, uma vez que é comum a todos os membros do grupo. A experiência presente é direta, pessoal, imediata, compartilhada pelos membros do grupo, podendo ser

comparada, apreciada e validada, como base para conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaboradas.

Em grupo de desenvolvimento em laboratório, focado na mudança de atitude, o conteúdo não é a única nem a maior preocupação. O interesse predominante volta-se para o processo do fenômeno ou situação, ou seja, examinar *como* aconteceu e não somente o *que* aconteceu.

Na educação formal, nos cursos escolares e seminários de treinamento, a ênfase está na absorção e devolução do conteúdo, nas idéias e conhecimentos, enquanto no laboratório, o processo de interação, o *como* dos eventos pessoais e interpessoais, os sentimentos associados são também atentamente estudados.

No entanto, [Moscovici \(1998\)](#) solicita aos leitores para não concluírem que os conhecimentos não fazem parte da aprendizagem em laboratório, que neste contexto só se sente, só se vivencia, sem preocupação intelectual. Os conhecimentos, as informações, os conceitos teóricos são parte integrante do laboratório, pois as experiências vivenciadas, por mais importantes que sejam, não bastam para uma aprendizagem significativa. Refletir sobre as experiências, discuti-las, compará-las e organizá-las em conceitos que formem um quadro de referência intelectual constituem recursos indispensáveis para a fundamentação dos conhecimentos empíricos. Por meio da conceituação ou, mapa cognitivo, a experiência vivida torna-se compreensível e, conseqüentemente, aplicável ou transferível a outras situações.

Assim, o aprendizado é um produto da experiência vivida no laboratório que envolve mudança nos sentimentos (domínio afetivo), pensamentos (domínio cognitivo) e comportamentos (domínio comportamental) das pessoas em grupos ou em organizações.

A implementação da educação de laboratório, seguindo-se o modelo de pesquisa-ação, é efetivada por meio de diversos recursos, dentre eles, destacam-se as técnicas vivenciais de dinâmica de grupo. Sua implementação deve ocorrer sem perder de vista os metaobjetivos, que, segundo [Moscovici \(1998\)](#) e [Albigenor & Rose Militão \(2001\)](#), são estabelecidas em relação aos princípios: **aprender a**

**aprender**, que significa, aprendizagem “que fica” para a vida independente do conteúdo, processo de busca de informações e recursos para solucionar problemas pessoais, com e por meio de experiências de outras pessoas, conjugadas às suas próprias; **aprender a dar ajuda**, abrir-se para o outro, no sentido de ser colaborador, altruísta, solidário. Cada um tem recursos que servem ao outro e precisam ser utilizados com propriedade. O processo de dar e receber *feedback* é fundamental para atingir esse objetivo, porquanto conduz a trocas autênticas e à construção de confiança e respeito mútuos. E **participação eficiente em grupo**, implementar opções conscientes para mudanças de comportamentos inadequados, de modo a exercitar interdependência verídica com os demais membros do grupo, de forma natural e espontânea, sem recorrer a manobras manipulativas.

A base referencial para a educação de laboratório são os conceitos da Andragogia (do grego “andròs” – adulto e “agogòs” – educar, conduzir), metodologia de ensino para adultos. De acordo com [Vilas & Santander \(2003\)](#), os seguintes aspectos da andragogia se destacam:

- **Praticidade:** relação entre o que vai ser ensinado e a vida real e imediata do indivíduo.
- **Troca de informações:** valorização da experiência anterior por meio de discussões em grupo.
- **Reflexão:** utilização de técnicas que provoquem “desequilíbrio” nos conhecimentos já existentes, objetivando “abrir espaço” para novas informações.
- **Desafio:** adoção de atividades que contenham certo grau de dificuldade e exijam resolução de problemas práticos.
- **Vivência:** aprendizagem por meio de experiências novas e da vivência com outras pessoas, incluindo o ambiente externo.
- **Ritmo:** respeito às características individuais no que se refere ao tempo de assimilação.

- **Participação:** o adulto precisa fazer parte do ambiente de ensino, dando opiniões sobre o conteúdo e encontrando seu próprio caminho.
- **Experiência:** o adulto tem uma perspectiva mais realista do mundo que o cerca e consegue ter *insights* juntando todo seu conhecimento.
- **Reconhecimento:** adultos gostam de ter seus talentos e informações utilizados na situação de ensino.

A educação de laboratório, com foco no desenvolvimento interpessoal (DI), pode ser planejada para atender a objetivos individuais, grupais e organizacionais. O laboratório básico de DI, geralmente, é conduzido de forma intensiva com a duração de 20 a 24 horas, por dois ou três dias. Se o esquema é extenso, sua duração pode variar de 30 a 60 horas, com sessões de duas a três vezes por semana, de duas a três horas cada ([Moscovici, 1998](#)).

## PESQUISA-AÇÃO

Segundo Moscovici (1998), o modelo de pesquisa-ação, muito utilizado nas áreas das ciências humanas, foi elaborado por Kurt Lewin e tem sido largamente adotado no planejamento e na implementação de programas de mudanças psicossociais. É um modelo útil porque abrange um esquema conceitual de abordagem da situação e um conjunto de atividades para resolução dos problemas detectados.

O modelo de pesquisa-ação, apresentado por Moscovici (1998), caracteriza-se por um ciclo de atividades e procedimentos e compreende as seguintes etapas:

**Pesquisa – PERCEPÇÃO:** formulação do problema; **COLETA DE DADOS:** informação, análise, compreensão significado; **DIAGNÓSTICO:** situação atual x desejada, objetivos, planejamento, estratégias e táticas;



**Ação** – IMPLEMENTAÇÃO: atividades e resultados; AVALIAÇÃO: critérios, mensuração/inferências, significado. Ao final dessas etapas, considerando os resultados obtidos e as lacunas que ainda faltam, retorna-se ao ciclo de pesquisa-ação, o qual, por sua vez, levará a outro ciclo subsequente e assim continuará o processo dinâmico, enquanto a organização existir e seus membros usarem o modelo de forma adequada.

[Thiollent \(1997\)](#) acrescenta que a pesquisa-ação consiste essencialmente em acoplar pesquisa à ação em um processo no qual os atores implicados participam com os pesquisadores, para chegar interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

No decorrer da pesquisa-ação, ocorre um efeito de aprendizagem, às vezes, concebido como conscientização. Os participantes e pesquisadores aprendem conjuntamente a identificar e resolver problemas relativos à situação em questão. A aprendizagem é difusa ao longo do processo e não é considerada como uma fase propriamente dita.

O autor ainda diz que a metodologia de pesquisa-ação requer clara definição de objetivos em termos de pesquisa e de ação. As formas de participação dos membros das situações investigadas, a implicação dos pesquisadores, os tipos de compromissos com a mudança constituem questões-chave que precisam de respostas concretas.

Contrariamente ao que se pensa, a pesquisa-ação é mais exigente e trabalhosa que a pesquisa convencional. Sua prática nas organizações requer a presença de profissionais competentes e de conduta eticamente insuspeitável. Em muitas instituições, a atuação de profissionais de formação universitária de conteúdo potencialmente crítico é um fator que contribui para o enriquecimento e a multiplicação das experiências.

Thiollent (1997) também considera que uma pesquisa-ação bem conduzida alcança suficiente rigor científico quando retrata bem a realidade da organização e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionadas com os interesses vigentes.

## TÉCNICA DE DINÂMICA DE GRUPO

Muitos autores referem-se a **técnicas de dinâmica de grupo** como **dinâmicas de grupo**. É importante esclarecer que o termo **técnica** diz respeito ao recurso a ser utilizado no laboratório, enquanto o termo **dinâmica** está relacionado ao processo de grupo. É um exercício laboratorial, portanto, uma vivência. [Castilho \(1998\)](#) diz que a técnica utilizada como um instrumento mecânico não se presta senão para a manipulação da situação, mas, quando utilizada como uma real necessidade do momento de um indivíduo ou de um grupo, ela parece uma verdadeira obra de arte. Daquela que, diante dela, pára-se e vê-se aflorar um novo mundo. Ou quando se admira um único detalhe que lhe salta aos olhos, com uma clareza e com uma surpresa maravilhosa.

Em um processo de desenvolvimento de grupo, geralmente, são utilizadas duas técnicas:

1. **Técnicas de vitalização ou de aquecimento corporal** - em que se dispensa o processamento, uma vez que seu objetivo é apenas a preparação do grupo para o processo vivencial;
2. **Técnicas vivenciais de dinâmica de grupo** - que são acompanhadas do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV), pois seu objetivo é a aprendizagem e a internalização de novas atitudes e comportamentos.

### Técnicas de vitalização

O aquecimento corporal é um exercício físico que visa a mobilizar energia, tanto orgânica como emocional para a atividade vivencial. Assim, espera-se reduzir as tensões musculares, colocar as pessoas em contato com o fluxo de energia de seu corpo para despertar sua vitalidade, base da disposição e abertura para a experiência vivencial, aumentar o impulso e a sensibilidade para os vários momentos do encontro [Leite \(1994\)](#).

As técnicas utilizadas são: alongamento, flexibilidade e outros aquecimentos para trabalhar diferentes aspectos da dinâmica somática. O alongamento visa a

diminuir a contração muscular; os exercícios de flexibilidade ampliam a capacidade de movimentação, e os outros aquecimentos objetivam desenvolver: a fluência, a segurança, a alegria e a sensualidade.

A técnica de alongamento apresenta movimentos corporais que preparam a musculatura para a ação, revigorando e despertando as pessoas, tornando-as presentes e atentas, ou seja, mais consciente do espaço onde estão. O alongamento propicia a descontração da musculatura e a descontração psicológica, atuando sobre as tensões crônicas da musculatura ou couraça muscular do caráter. Dessa forma, o alongamento é utilizado como aquecimento corporal nos grupos quando se busca trabalhar a abertura, em seus vários níveis, a ocupação do espaço, o despertar e a atenção no “aqui-e-agora”.

Os movimentos corporais da técnica de flexibilidade atuam sobre as articulações do corpo, visando a ampliar os movimentos e diminuir seus processos de resistência física e emocional às vivências. O uso desses exercícios prepara a pessoa para as vivências de entrega, proporcionando um estado mais receptivo e passivo, enfim, mais relaxado.

Outros aquecimentos corporais para trabalhar diferentes aspectos da dinâmica somática baseiam-se em movimentos de diferentes culturas e diferentes características: movimentos lentos e contínuos que solicitam coordenação motora, fluência de movimentos, elasticidade, força, resistência muscular e flexibilidade articular.

Esses movimentos propiciam vivências coerentes com o estado de concentração mental ampliado, mobilizam a assertividade, a autoconfiança e o centramento de forma sensível.

É possível utilizar também movimentos que mobilizam o centro do corpo, principalmente, a pélvis e o peito. Esses exercícios ativam o instinto, despertando a alegria, a euforia, a sensualidade, a agressividade e outros aspectos lúdicos da dinâmica corporal. Para realizar esse aquecimento, é necessário que as pessoas tenham desenvolvido resistência muscular e certa espontaneidade de movimentos. A ginga e o molejo dos movimentos podem despertar o contato com o instinto e o inconsciente.

Além dessas considerações que se fundamentam em diferentes abordagens, pode-se utilizar também a bioenergética cujas técnicas visam à liberação das tensões acumuladas na couraça muscular com a qual o indivíduo se protege de todo estímulo perigoso. Para que ele evolua, não se procura mais interpretar suas defesas, o que significaria ainda intelectualizar: é preciso liberar fisicamente as partes do corpo cujas funções constituam problema.

Com esse objetivo, diversas técnicas individuais ou grupais são propostas: massagens de certos músculos, trabalhos com a respiração e exercícios de vibração do corpo.

As massagens de certos músculos (do pescoço, das costas), bloqueados por tensões, podem trazer diminuição da tensão psíquica, relaxamento e, portanto, tranquilização psicológica.

O trabalho com a respiração constitui-se basicamente em ativar o diafragma e os músculos abdominais que se acham bloqueados. Quando a respiração não se realiza adequadamente, verifica-se baixa energia vital levando o indivíduo a um estado de ansiedade e vulnerabilidade.

## Técnicas vivenciais de dinâmica de grupo

As técnicas vivenciais de dinâmica de grupo diferenciam-se das descritas anteriormente em razão dos momentos de reflexão que se estabelece depois do processo vivencial. Segundo [Projetar \(2002\)](#), ao utilizar técnicas vivenciais em laboratórios de treinamento e desenvolvimento, o coordenador de grupo deve fazer com que os participantes passem por todo o Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV) que, conforme modelo de Pfeiffer e Jones, citado pelo referido autor, é constituído por cinco etapas seqüenciais e interdependentes: Vivência, Relato, Processamento, Generalização e Aplicação.

**Vivência** – é, na verdade, a realização da atividade proposta pelo coordenador, ou seja, a execução do exercício vivencial. É o momento do fazer. Portanto, a escolha das técnicas e suas necessárias adaptações são relevantes para o envolvimento dos participantes no processo de aprendizagem. A respeito dessa etapa, Gramigna

(1993) diz que ao se optar por uma atividade de reprodução de modelos, deve-se ter o cuidado de verificar o nível de dificuldade da tarefa. Esta não deve ser muito complexa nem muito fácil. Os dois casos podem acarretar desmotivação.

**Relato** – é o momento em que os participantes compartilham os sentimentos, as reações e as emoções experimentados. Aqui o *como* é mais importante do que o resultado em si. A respeito dessa etapa, Gramigna (1993) acrescenta que as vivências propiciam clima de alta tensão e mesmo sendo atividades simuladas, implicam alto envolvimento das pessoas na tentativa de resolver problemas e desafios lançados. Ao participar ativamente do processo, as pessoas não conseguem esconder suas dificuldades e habilidades, o que afeta diretamente o emocional de cada um.

**Processamento/mapa cognitivo** – é o momento de discutir e refletir sobre as experiências compartilhadas, a fim de reconstituir os padrões de comportamento adotados durante a vivência. Aqui os participantes têm a oportunidade de perceber os resultados de suas ações e reações vivenciadas na primeira etapa. É o momento das trocas de *feedback*. A respeito dessa etapa, Gramigna (1993) diz que pode ser considerada uma das fases mais importantes do CAV, o processamento é o momento em que são discutidos os padrões de desempenho e o nível de interação entre os participantes. Ao preparar as perguntas, o coordenador deve evitar: aquelas que dão margem a respostas do tipo SIM ou Não; desdobrá-las em mais de um pergunta (Quem?, Onde?, Quando?) e o uso de termos desconhecidos ou fora da realidade do grupo.

Essa etapa [Moscovici \(1998\)](#) denomina de mapa cognitivo, momento de se trabalhar também a parte conceitual que envolve os objetivos da técnica.

**Generalização/conexão com o real** – é o momento em que o facilitador leva os participantes a refletirem sobre a situação vivenciada no aqui-e-agora e sua relação com as situações de sua vida pessoal e profissional no cotidiano. As pessoas vão fazer correlações com o real, comparando-se aspectos teóricos com situações práticas de trabalho e da vida em geral. A respeito dessa etapa, Gramigna (1993) sugere a utilização de uma das seguintes atividades para auxiliar o grupo a sair da vivência e voltar-se para seu ambiente de trabalho: processo de fantasia, analogias e

comparações, complementação de frases, anotações do processamento (comunicação), simulações da realidade e discussão livre.

**Aplicação** – é o momento de levar o grupo a transferir suas generalizações e conceitos apreendidos para as situações reais nas quais está envolvido. Cada participante vai agora estimar suas perspectivas pessoais e os riscos que pretende assumir, colocando em prática os conteúdos aprendidos, exercitando sua criatividade e planejando táticas de inovação de condutas e comportamentos. Sobre essa etapa, Gramigna (1993) diz que para fechar o CAV é necessário preparar atividades que dêem margem à aplicação do que foi vivenciado e discutido. Identificadas as falhas, acertos, facilidades e dificuldades, o grupo parte para o planejamento de novos rumos. Nessa etapa, crucial para o processo, cada participante tem a oportunidade de se comprometer com mudanças e resultados desejáveis.

A técnica em si pode até estimular os membros de grupo a mudar alguns pensamentos, mas o diferencial, está na reflexão de todas as etapas processuais que a técnica oferece e que pode ser explorada visando à mudança de comportamento. Portanto, o contexto energético, lúdico e criativo do grupo somado à ampliação e à revisão de determinado conteúdo é a oportunidade de se estabelecer novo paradigma comportamental principalmente em função da atualização do processo de aprendizagem.

## LEITURA DE GRUPO

A teoria levantada e analisada até o momento é base para a formulação da leitura de grupo que se refere à observação da dinâmica de um grupo em ação tendo como referencial teórico as diferentes fases da dinâmica de grupo, bem como os diversos parâmetros do processo vivencial de grupo, descritos por diferentes autores. Além disso, pode-se dizer que é um tipo de observação estratégica, diferenciada da dinâmica de grupo, mais utilizada por coordenadores/facilitadores de grupo e um dos principais recursos para a operacionalização das

oficinas de desenvolvimento, pois subsidia o planejamento que deve ser seguido ou modificado no momento do encontro vivencial.

O propósito do planejamento dos encontros vivenciais é definir atividades que eliminem ou diminuam o hiato diagnosticado entre a situação real (problema) e a situação desejada (ideal). Para isso, as oficinas vivenciais deverão ser planejadas considerando, por exemplo, a aplicação de técnicas vivenciais de dinâmica de grupo, desempenho de papéis, quando o foco for o processo vivencial, ou seja, quando o objetivo maior for verificar e trabalhar - **o como** - o grupo funciona para produzir sua dinâmica de funcionamento. A aplicação de técnicas de planejamento participativo, andragógicas, jogos comunitários, quando o foco for as atividades do grupo, ou seja, quando o objetivo maior for - **o que** - o grupo produziu o resultado das atividades (Figura 7). A seleção e a quantidade de recursos a serem implementados vão depender da leitura de grupo.

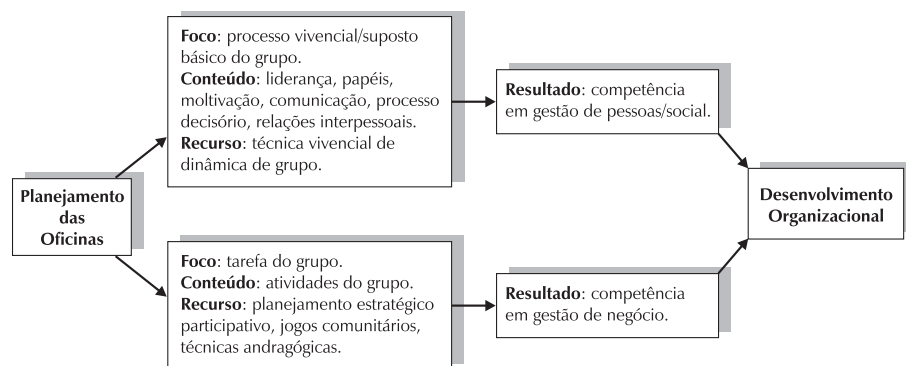


Figura 7. Esquema referencial para o planejamento das oficinas de laboratório de educação.

Apesar de qualquer grupo apresentar uma dinâmica de funcionamento, é preciso distinguir que há eventos em que o foco é apenas o grupo tarefa; em alguns eventos, explora-se apenas o processo vivencial; em outros, exploram-se os dois aspectos tarefa e processo de grupo, como é o caso do grupo de desenvolvimento.

A leitura de grupo não é precisa e tampouco possui rigor científico. Para se entender a fase vivencial em que se encontra o grupo, vários autores, além de Bion, já descrito anteriormente, sugerem diferentes classificações:

**Schutz** – inclusão, controle e afeição;

**Sartre** – fusão, compromisso, organização, fraternidade, institucionalização e luta de classe;

**Pagés** – produções individuais, cooperação organizacional, articulações precisas e vivência universal;

**Malhiot** – individualidade, identificação e integração;

**Bennis & Shepard** – dependência (dependência-fuga, contradependência-luta, resolução-catarsis) e interdependência (encantamento-fuga, desencantamento-luta, validação consensual);

**Bales** – orientação, avaliação, controle, decisão, tensão e integração;

**Tuckman** – formação, distúrbio, normatização e desempenho;

**Lundgreen** – encontro inicial, confrontação do coordenador, solidariedade grupal, intercâmbio de *feedback*, terminação.

Todas essas classificações equivalem ao que Bion denominou de suposto básico de dependência, luta-fuga e acasalamento. Cabe ressaltar que Bion é um dos autores precursores da identificação dos dois aspectos de grupo: o suposto básico e a tarefa. Essa base teórica é uma das principais referências e princípio para a leitura de grupo e, conseqüentemente, para o planejamento das atividades do laboratório de educação.

Diversos fatores ou variáveis podem influenciar a permanência ou não do grupo em uma dessas fases. Essas variáveis, bem como as referidas fases, são importantes indicadores para a formulação da leitura/observação de grupo. Entendendo-se como observação um termo geral para abranger as percepções de vários tipos de expressão, tais como: linguagem, postura, expressões faciais, movimentos de mãos e pés, maneirismos etc.





A leitura de grupo pode ser feita de forma livre, ou seja, sem auxílio de um instrumento de registro no momento do encontro ou registrada durante ou depois do evento. [Moscovici \(1998\)](#) sugere que com o auxílio de roteiros de observação ou anotações de forma livre, podem ser focalizados os seguintes aspectos: (a) conteúdo versus processo – **o que** o grupo está falando ou **como** o grupo se comunica; (b) processo de comunicação – quem fala e quanto, a quem se dirige, interrompe ou sucede, estilos etc.; (c) processo decisório – votação maioria x minoria, consenso, agenda autodelegada etc.; (d) papéis funcionais dos membros dos grupos – comportamentos de tarefa e de manutenção, construtivos e não-construtivos; (e) metabolismo grupal – nível energético, ritmo de atividade, clima socioemocional etc.

Segundo a autora o importante é treinar, sistematicamente, a capacidade de observação como processo ativo, deixando de ser mero espectador, para obter dados valiosos à compreensão dos processos grupais e ao aperfeiçoamento da própria participação como membro de grupo.

Moscovici (1999) acrescenta que o sistema pessoal está em constante interação com os sistemas pessoais dos outros e com o sistema organizacional. Cada pessoa relaciona-se com outras no ambiente de trabalho e esse relacionamento assume modalidades específicas que influem decisivamente o comportamento de cada um. O relacionamento entre os indivíduos engloba expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.

Além disso, a organização explicita objetivos e demandas que as pessoas aceitam ou rejeitam, no todo, ou, em parte, tecendo uma emaranhada teia de relações formais e informais, manifestas ou ocultas. Esse complexo processo de interação não pode ser ignorado na apreciação do comportamento humano no trabalho.

O conhecimento da dinâmica do grupo do qual a pessoa faz parte ajuda a entender muitas de suas ações e reações.

Idéias, conhecimentos, opiniões, ações, expressões comportamentais, crenças, sentimentos, atitudes, valores e filosofia de vida de cada membro do grupo constituem insumos no processo de interação global. A influência recíproca do repertório individual é inescapável: ninguém fica imune ao intercâmbio com as outras pessoas no grupo.

A cultura e o clima do grupo, que resultam da interação entre os membros, refletem o ambiente psicossocial interno e a imagem do conjunto. Contribuem para caracterizar as modalidades de comportamento e o desempenho grupal durante certo período de sua existência.

Moscovici (1999) descreve alguns indicadores da dinâmica de grupo a serem observados ou quantificados e analisados para melhor compreensão do comportamento individual:

## **Objetivos**

Como são estabelecidos os objetivos no grupo?

Existe um objetivo comum a todos os membros? Esse objetivo é claro, compreendido e aceito por todos?

Os objetivos individuais, explícitos ou implícitos são compatíveis com o do grupo? E entre si?

## Motivação

Qual o grau de interesse pelas atividades do grupo? E de envolvimento real nos problemas e nas preocupações do grupo?

Há participação plena e espontânea nas atividades grupais?

Quanto tempo cada membro concretamente dedica ao grupo?

124

## Comunicação

Como é a comunicação no grupo? Mais livre e espontânea ou mais cautelosa e bloqueada?

Há confiança para expressão autêntica de pensamentos e sentimentos?

Há troca de *feedback* aberto e direto?



## Liderança

Como é exercida a liderança? Centralizada em um ou em poucos membros?  
Partilhada ou emergente?

Quais os estilos mais usuais? De tendência autocrática? De tendência democrática?

Como são as relações entre líderes e liderados? Mais colaborativas? Mais conflitivas?

Há cristalização de papéis? As responsabilidades são compartilhadas?

## Processo decisório

Quais as modalidades de tomada de decisão mais freqüentes no grupo?  
Decisões unilaterais, imposição de autoridade? Por votação/maioria? Por consenso, com respeito mútuo?

Procura-se otimização no uso das divergências?



## Inovação

O grupo tende à rotina em seus procedimentos?

Como são acolhidas as idéias novas e as sugestões de mudança?

Estimulam-se a busca de alternativas pouco convencionais na resolução de problemas?

Encoraja-se a criatividade no grupo? Como?



## Relacionamento

Como são as relações entre os membros do grupo? Cordiais, de harmonia superficial? Harmoniosas, conducentes à cooperação? Conflitivas, claras ou obscuras?

Como são administrados os conflitos? Por meio de táticas de luta/fuga (repressão, evasão, competição/luta)? Por meio de táticas de diálogo (apaziguamento, negociação, confrontação/resolução de problemas)?

Como é expressada a afetividade no grupo? É amistosa, cordial, de atração e simpatia recíproca? É de antipatia e de antagonismo?

As normas de funcionamento do grupo decorrem de todos esses componentes. De acordo com o direcionamento da energia mobilizada, podem-se observar e inferir conseqüências distintas situadas em um *continuum*, desde a concentração de esforços e resultados individualizados até a potencialização do esforço total partilhado.

No extremo da individualização, encontra-se a tendência de dispersão das forças de coesão e de fragmentação do senso de grupo; no extremo oposto, o dinamismo do “sentimento do nós”, do produto maior que a soma das parcelas individuais, a desejada e rara sinergia, base para o comportamento de cooperação.

Sob uma perspectiva democrática de gestão participativa, preconizam-se relações interpessoais de coesão, cooperação, harmonia no grupo. Essas formas de interação facilitam as tarefas conjuntas, o comprometimento, a produtividade e a qualidade.

Mas, o comportamento humano não é programável de modo simplista, consoante um modelo teórico. As variáveis em questão são pessoas vivas, complexas que manifestam atitudes, valores, sentimentos, experiências, competências e motivações. Além disso, já existem relacionamentos interpessoais em função de componentes afetivos e de poder, do tempo de interação e do contexto específico.

O relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou na obstância de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilite relações de harmonia e cooperação. O relacionamento dos membros entre si e com o líder determina as verdadeiras possibilidades de trabalho conjunto produtivo.

[Moscovici \(1999\)](#) enfatiza, também, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

Se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração e de participação aumentam muito, a

sinergia pode ser atingida, e resultados produtivos surgem de modo consistente. As relações interpessoais tornam-se, portanto, a estrutura base para a formação de novos padrões comportamentais e, conseqüentemente, a inovação social.

A leitura de grupo é, dessa forma, essencial à programação e à implementação de um trabalho de desenvolvimento de grupo, mesmo aquele mais voltado ao desenvolvimento institucional cuja figura do momento não é o processo vivencial, mas a tarefa. Conforme a teoria de Bion, paralelamente à execução de qualquer tarefa, de forma atávica, subliminarmente, encontra-se o processo do grupo que também deve ser tratado, organizado e desenvolvido.

## Coordenação de grupo

O trabalho de grupo é um esforço conjunto do coordenador e do grupo. Uma vez que os dois formam uma unidade dinâmica, o coordenador precisa também estar aberto à mudança como conseqüência da interação que existe entre essas variáveis.

Coordenação é o ato de coordenar um grupo de indivíduos que se reúne para determinado fim, para determinados objetivos e metas.

O termo **coordenador** é amplo. Na literatura, encontram-se termos como facilitador, animador, *trainer*.

O coordenador tem papel transferencial para qualquer grupo, mas ele é também uma pessoa real, humana, poder-se-ia dizer que ele é um membro participante com papel diferenciado. Esse papel diferenciado é construído pela competência técnica e interpessoal.

Coordenar um grupo é trabalhar de forma dialética e consiste em valorizar toda comunicação entre o grupo e o coordenador, construindo um processo ou uma dinâmica daquele grupo e/ou daquele momento. O coordenador está sempre numa posição de exercer poder. Mas, esse poder não pode ser usado para manipular o grupo a seu favor.

Coordenar é analisar e estar atento a tudo que está acontecendo no grupo. Há, portanto, uma necessidade constante de o coordenador tomar consciência do

que está ocorrendo, favorecendo o grupo a conscientização do seu conteúdo manifesto e simbólico.

O coordenador de grupo deve ser uma pessoa múltipla: ser confiante e passar confiança para que seja capaz de usar a espontaneidade com liberdade, ter confiança em si mesmo e nos demais. Deve ser uma pessoa capaz de lidar com os dilemas e as contradições, possuir um espírito científico e sempre desejar conhecer, compreender os fatos e assim, estar sempre disposto a aprender.

De acordo com [Militão & Militão \(2001\)](#), alguns atributos de um coordenador de grupo podem ser assim sintetizados:

- Saber ouvir e interpretar, de forma esclarecedora, as situações que ocorrem no grupo.
- Ter habilidade para sintetizar, clara e objetivamente, os comentários pessoais e grupais (se o momento assim o exigir).
- Estar sensível aos movimentos do grupo, percebendo-os e dando-lhes rumo mais adequado.
- Procurar trazer e manter os comentários dentro do contexto que estiver sendo vivenciado.
- Estabelecer uma comunicação clara e objetiva.
- Manter coerência entre a verbalização e a postura profissional (comportamento) diante do grupo.
- Respeitar e manter sigilo absoluto sobre tudo o que for abordado durante as atividades do grupo, procurando não efetuar comentários fora do ambiente grupal.
- Promover um relacionamento agradável com todos os membros de grupo (competência interpessoal).
- Estar aberto a opiniões contrárias.
- Compartilhar o comando das atividades do grupo, permitindo um ambiente espontâneo e de livre expressão.



- Não subestimar o potencial do grupo ou criar rótulos (cada grupo é um grupo, portanto, um momento novo).
- Procurar conhecer, previamente, as características ou contexto do grupo (origem, funções das pessoas, líderes).
- Evitar aplicar a “técnica pela técnica” (toda técnica vivencial ou jogo tem seu significado, suas variadas e possíveis conseqüências que podem desencadear situações de constrangimento ou de forte impacto emocional).
- Compartilhar, se possível, com o outro colega coordenador, suas expectativas, insegurança ou objetivos que pretenda alcançar o grupo. É sempre bom ouvir outra opinião.
- Ser paciente, sobretudo, quando o grupo resolve ficar em silêncio ou reage com monossílabos, risos, gestos de tensão, críticas, ansiedade. Aguardar o momento certo para falar, sem criar expectativa de que, necessariamente, as pessoas têm de verbalizar alguma coisa.
- Procurar não se comprometer, passar crenças pessoais ou polemizar com alguém que está ali contra a vontade ou que já chega discordando das opiniões dos membros do grupo. Ser prudente, relaxar e deixar que o próprio grupo estabeleça e componha o clima do encontro.
- Habituar-se a trabalhar proativamente, fazendo, sempre de véspera, um *check-list* das tarefas/providências que irão ser desenvolvidas.

Ao referir-se à coordenação de grupo, não se pode deixar de expor a questão da co-coordenação. Do ponto de vista descritivo, caracteriza-se como uma coordenação de grupo na qual o manejo da atuação é realizado por dois coordenadores. Eles operam em absoluta condição de igualdade, no que tange à importância, às funções, à operacionalidade e à hierarquia do ponto de vista do grupo. A co-coordenação não se caracteriza por um binômio integrado entre um coordenador e um observador, mas por uma equipe de dois coordenadores.

Para que essa coordenação seja exercida, é necessário que haja um interjogo interpretativo no qual a cooperação entre ambos seja solta, espontânea.

Há modelos de coordenação formados por um coordenador e um observador (sem participação ativa durante a sessão).

## Instrumental para registro da leitura de grupo

[Moscovici \(1998\)](#) ressalta que a leitura de grupo, geralmente, realizada pelo coordenador de grupo, visando, principalmente, à programação de encontros vivenciais, pode ser realizada tanto de forma visual quanto de diversos tipos de instrumentos de registro. Para isso, a autora apresenta diferentes modelos de instrumentos de observação de grupo. Com base nesses instrumentos e nas experiências na área de desenvolvimento de grupo, sugere-se o Instrumento 1, que é um modelo estruturado na seguinte forma:

**Primeira parte** – dados de identificação do grupo os quais devem ser registrados inicialmente, no entanto, o número de participantes e a fase vivencial do grupo devem ser registrados por último. Em relação à fase de grupo, sugere-se utilizar como referência as suposições básicas de Bion, uma vez que já foram discutidas anteriormente: dependência, luta-fuga e acasalamento. Além disso, é bom lembrar que um grupo pode vivenciar mais de uma fase em um mesmo encontro e, só se percebe que o grupo está realmente em determinada fase se, durante um período de encontros, ele estiver apresentando sempre a mesma leitura de fase.

**Segunda parte** – nove temáticas (variáveis de efeito) constituídas por um conjunto de comportamentos ou aspectos da vida grupal (variáveis causais) devem ser observadas, independentemente, se ocorrem em situação individual, no subgrupo ou no grande grupo. O(s) coordenador(es) ou o(s) observador(es) de grupo, durante as atividades, deve(m) identificar as variáveis causais emergentes do grupo, se constam no instrumento e registrá-las tanto por meio de um X quanto por escrito, caso não estejam na relação apresentada.

**Terceira parte** – questões que podem ser respondidas ou completadas durante ou ao final do encontro, de acordo com o ponto de vista do observador.

Antes da utilização desse instrumento, a equipe de coordenação (coordenadores e observadores) deve analisar cuidadosamente o instrumento,

discutir sobre os itens que o compõe e preparar estratégias para a observação do grupo.

Terminada a utilização desse instrumento, a equipe de coordenação deve-se reunir, refletir sobre as respostas marcadas e chegar a um consenso em relação ao resultado final.

Feita a avaliação final e a consolidação dos resultados do Instrumento 1, a coordenação deve identificar e registrar no Instrumento 2 as variáveis causais, responsáveis pelo campo de forças impulsoras e restritivas ao funcionamento do grupo, conforme teoria do campo de Kurt Lewin. Nesse caso, deve-se analisar: se uma variável, como por exemplo, o papel agressivo, aparentemente, uma variável de espectro negativo, apresentada em determinados momentos do encontro, não prejudicou o resultado final, ou seja, causou um efeito benéfico ao grupo no final do encontro, em função de ter estimulado o grupo a tomar uma atitude positiva em relação a alguma mudança, torna-se então, uma variável do campo das forças impulsoras.

## INSTRUMENTO 1 - OBSERVAÇÃO DE GRUPO

Data:	Tema do encontro:
Local:	Objetivo:
Horário:	Técnica:
Nº de participantes:	Fase(s) do grupo:

Observar atentamente o grupo e, durante as atividades, entre as nove temáticas apresentadas neste instrumento (variáveis de efeito), identificar e marcar com um X, na coluna da direita, a ocorrência de algum dos aspectos apresentados abaixo (variáveis causais). Caso queira acrescentar outro(s) aspecto(s), referente(s) à temática em questão e que não está(ão) contemplado(s) na relação apresentada, registrá-lo(s) na linha do comentário.

**Atitude dos participantes - aspectos observáveis**

Esforços dispersos, conversas paralelas	
Esforços concentrados em direção aos objetivos da tarefa	
Aproveitamento do tempo	
Produtividade, interesse real nas discussões	
Domínio de alguns membros nas atividades do encontro	
Autodisciplina de cada membro nas discussões	
Comentário:	

**Expressão de idéias e sentimentos - aspectos observáveis**

Liberdade para expressar idéias e sentimentos	
Tendência a concordar, polidez, formalidade	
Superficialidade	
Exposição de diferentes pontos de vista	
Troca de idéias	
Sinceridade e confiança nas manifestações pessoais	
Comentário:	

**Processo decisório do grupo - aspectos observáveis**

Esforços fragmentados, ou seja, o grupo não conseguiu chegar a uma decisão	
Várias propostas apresentadas não encontraram receptividade nem foram discutidas	
Um ou alguns membros dominaram as decisões, ditando o curso da ação	
Decisões por votação (maioria)	
Decisões por consenso (debates de idéias e sentimentos)	
Comentário:	

### Liderança - aspectos observáveis

Liderança definida, atuante	
Coordenação (mobilização do grupo)	
Persuasão (articulação, convencimento)	
Estilo autocrático	
Estilo democrático	
Negociação (apresentação de solução, proatividade, ação oportuna)	
Credibilidade	
Valorização das pessoas (respeito)	
Visão sistêmica (conhecimento dos ambientes externo e interno, compreensão das diretrizes e políticas da organização)	
Comentário:	

### Comunicação - aspectos observáveis

Saber ouvir	
Falar de forma clara (dicção, tom e ritmo adequados)	
Falar com fluência (frases convincentes e contínuas)	
Falar muito e sem objetividade (prolixidade)	
Analisar de forma crítica a informação	
Fluência escrita	
Dar e receber <i>feedback</i> (descritivo ao invés de avaliativo, específico ao invés de geral, compatível com as necessidades do comunicador e receptor, dirigido, solicitado ao invés de imposto, oportuno, esclarecedor para assegurar comunicação precisa)	
Comentário:	

### Participação/papéis - Aspectos observáveis

#### Papéis de facilitação de tarefa

<b>Especialista</b> (oferece e repassa conhecimentos técnicos específicos)	
<b>Orientador/coordenador</b> (auxilia o grupo pensar sobre determinado assunto, mostra como faz, ensina, sugere novos caminhos, é menos diretivo)	

<b>Conselheiro</b> (sugere alternativas, procedimentos, é “seco” e direto no dizer)	
<b>Observador/confrontador</b> (registra processos, comportamentos e eventos, relata e comenta coisas que existem)	
<b>Pesquisador/indicador</b> (identifica e recolhe informações e dados existentes, diz como as coisas estão sendo feitas, traz o que é necessário para o grupo)	
<b>Elemento de ligação</b> (elabora procedimentos de conexão entre pessoas e recursos, identifica os pontos de conexão entre sistemas e subsistemas)	
<b>Planejador</b> (aquele que determina metas e objetivos, identifica critérios de desempenho, limites, organiza tarefas)	
<b>Gerente</b> (dirige e controla fluxo de recursos, sabe aplicar ou usar bem os recursos, bem como distribuir tarefas)	
<b>Diagnosticador</b> (analisa as formas de como estão sendo conduzidos os trabalhos ou as atividades, se estão sendo boicotados ou, se o momento é ou não favorável)	
<b>Avaliador</b> (determina resultados comportamentais específicos, elabora referências de critérios)	

### Papéis funcionais construtivos em nível socioemocional

<b>Conciliador</b> (busca um denominador comum, quando em conflito, aceita rever sua posição)	
<b>Mediador</b> (resolve as divergências entre outros membros, alivia as tensões)	
<b>Animador</b> (demonstra afeto e solidariedade, compreensão e aceitação e dá idéias)	
<b>Ouvinte interessado</b> (acompanha atentamente a atividade e dá apoio às decisões do grupo)	

### Papéis funcionais não construtivos em nível socioemocional

<b>Dominador</b> (procura afirmar sua autoridade ou superioridade)	
<b>Dependente</b> (busca apoio ou orientação no líder ou nos outros, procura estruturação e definição minuciosa de procedimentos e instrumentos)	
<b>Criador de obstáculos</b> (discorda e opõe-se sem razão)	
<b>Agressivo</b> (ataque verbal, ironia, ridicularização, negativismo)	

<b>Vaidoso</b> (procura chamar a atenção)	
<b>Reivindicador</b> (manifesta-se como porta-voz de outras pessoas revelando seus verdadeiros interesses pessoais)	
<b>Confessante</b> (usa o grupo como platéia para extravasar seus sentimentos)	
<b>“Gozador”</b> (atitudes cínicas, desagradáveis)	
<b>Indiferente</b> (apresenta comportamento de fuga, introduz tópicos irrelevantes, afasta-se física e psicologicamente)	
Comentário:	

### Trabalho em equipe - Aspectos observáveis

Empatia (relações satisfatórias, capacidade para se colocar no lugar do outro)	
Organização do grupo, divisão de tarefas	
Cooperação	
Competição	
Cordialidade	
Flexibilidade	
Comprometimento com a equipe	
Discernimento	
Comentário:	

### Capacidade de solucionar problemas - aspectos observáveis

Criatividade	
Capacidade empreendedora (proatividade ou iniciativa)	
Planejamento e ação	
Gestão do tempo	
Postura firme, mas não rígida	
Comentário:	





## Leitura de grupo em organizações rurais de base familiar<sup>7</sup>

Quatro organizações de produtores rurais de base familiar foram escolhidas como exemplo para leitura de grupo, considerando os seguintes aspectos:

- Por ser uma organização constituída somente de mulheres; apresentar, em destaque, uma dinâmica de grupo de acasalamento e, também características de um grupo tarefa, ou seja, voltado para resultados;
- Por ser uma organização que representa uma comunidade de assentamento de reforma agrária; apresentar, em destaque, dinâmicas de grupo de dependência e luta-fuga e características relacionadas com um grupo social;
- Por ser uma organização que representa uma comunidade de agricultores tradicionais; apresentar, em destaque, dinâmica de grupo de acasalamento e características de um grupo social;
- Por ser uma organização que representa uma comunidade de agricultores tradicionais; apresentar, em destaque, dinâmicas de grupo de dependência e fuga e características de um grupo socioeconômico.

É importante salientar que os aspectos descritos na leitura desses quatro grupos não contemplam todos os aspectos teóricos da dinâmica de grupo apresentados e discutidos anteriormente neste livro.

A leitura de grupo foi realizada por meio de observações locais e baseada em dados levantados durante o planejamento estratégico participativo (PEP), umas das etapas do projeto GESPPAR ([Rocha et al., 2001](#)). A leitura de cada organização foi reorganizada e apresentada na forma de textos, levando-se em conta, principalmente, os parâmetros peculiares do modelo de análise organizacional da dinâmica de grupo, tais como: estilo de liderança, papéis, forças impulsoras e restritivas, comunicação, motivação e condições de mudança.

<sup>7</sup> Informações referentes às organizações que fizeram parte do Projeto “Técnicas de planejamento participativo para organizações de produtores de base familiar”, denominado GESPPAR, coordenado pela Embrapa Cerrados e Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura-CONTAG por intermédio da Fundação Lyndolpho Silva e executado em três Municípios de Goiás: Silvânia, Bela Vista de Goiás e Morrinhos.

O sistema de força de cada organização rural, relatado nesses textos, é formado tanto pelas forças impulsoras, representadas, em especial, por variáveis que compõem a missão ou os objetivos maiores de cada organização, como pelas forças restritivas, encontradas sobretudo em informações referentes às diversas etapas do PEP, bem como, levantadas de observações vivenciadas no dia-a-dia com os grupos de agricultores. Usando-se diferentes partes do PEP, como por exemplo, o histórico da associação, os pontos fortes e fracos da organização, as ameaças externas, os obstáculos às questões estratégicas, levantou-se uma série de variáveis ligadas ao sistema de forças impulsoras e restritivas das organizações, além da possibilidade de confrontar essas variáveis umas com as outras para serem mais bem entendidas e interpretadas. Portanto, o estudo dessas variáveis possibilitou a formulação das possíveis causas do sistema dinâmico das organizações.

Alguns registros históricos estão relatados nos textos a seguir, foram retirados do PEP da organização, com o objetivo de reforçar a visão dinâmica dessas organizações.

### Associação Feminina dos M.<sup>8</sup>

Na época deste estudo, essa associação era formada por um grupo de 15 sócias e como principal característica destaca-se o bom nível de relação interpessoal e de integração. Possivelmente, esse grupo estava vivendo momentos mais ligados à fase de acasalamento, conforme teoria bioniana. Predominava a relação Eu-Tu sobre a relação Eu-Isso, conforme descrição de Martin Buber, citado por [Fonseca Filho \(1980\)](#).

Observou-se, durante as reuniões de intervenção e nas visitas de acompanhamento, que o grupo trabalhava de forma motivada, harmonizada, disciplinada e com criatividade. Essa situação pode ser verificada tanto verbalmente,

---

<sup>8</sup> Letra que representa o nome de uma organização de produtores rurais. Neste capítulo, todos esses nomes estão representados por letras, como forma de assegurar o anonimato delas e não expô-las a qualquer tipo de constrangimento, sem, no entanto, deixar de servir de um exemplo real para o aprendizado.

quando o grupo manifestava muita esperança em uma nova situação ou dias melhores, quanto pela participação nas tarefas diárias. O clima organizacional agradável, cordial, favorecido pela cultura de acasalamento, proporcionou forças para o grupo superar as dificuldades ambientais e, conseqüentemente, a continuação do desenvolvimento da organização.

Além disso, a dinâmica de acasalamento ajudou o grupo não somente a angariar novas oportunidades de exploração econômica no meio rural, mas também a resolver problemas de cunho pessoal.

É interessante notar, igualmente, que havia, mesmo que superficialmente, tolerância, respeito e confiança entre as sócias. De modo geral, elas canalizavam as energias das frustrações, derivadas das diferenças pessoais do dia-adia, para a observância do cumprimento das normas e dos regulamentos da organização. Portanto, as relações eram harmoniosas, conducentes à cooperação, mas ocasionalmente, ocorriam pequenos conflitos mais obscuros. Esses conflitos eram administrados por meio de táticas de diálogo, geralmente, confrontação/resolução de problemas.

O funcionamento da associação das mulheres iniciou a partir de atividades relacionadas ao planejamento participativo coordenado pela equipe do projeto GESPPAR e se baseou na produção coletiva, sem controle individual e na comercialização de doce de leite e de frango caipira. Para evitar conflitos, fizeram uso das normas do grupo que permitiam escala de revezamento, ou seja, se uma delas não podia comparecer, enviava um(a) substituto(a) ou pagava pelo dia de trabalho. Situação que permite inferir que o tipo de poder é mais coercitivo e/ou de recompensa, além de sinalizar o valor dos preceitos para o grupo, conforme descrito por [Souza \[19—\]](#).

O grupo chegou a estabelecer uma lavoura comunitária de mandioca, mas houve dificuldade na época de comercialização. No entanto, essa dificuldade não chegou a afetar o clima da organização.

A associação recebeu, como doação da prefeitura do município, uma área com um pequeno prédio em boas condições onde funcionava uma escola rural. Com a obtenção, a fundos perdidos, de R\$ 9.300,00, de um projeto elaborado pela

equipe do projeto GESPPAR e submetido a uma ONG ligada à Igreja Católica, Cáritas do Brasil, a associação construiu, nessa área, uma granja com a finalidade de criar frango caipira. Os recursos também permitiram a aquisição de material e equipamento necessários ao funcionamento desse sistema de criação.

Em relação à produção de doce de leite, o grupo aproveitou as instalações da cozinha de um galpão de propriedade da sede da comunidade, localizado em outro extremo da área doada pela prefeitura. Planejaram, naquela época, a construção de uma pequena fábrica de doce que, possivelmente, deveria ser instalada em área próxima ao referido galpão.

A maior parte dos membros de grupo apresentava traços fortes de liderança, porém duas sócias destacaram-se como líderes informais. Por sua vez, a liderança formal era exercida pela diretoria da associação que era formada praticamente por todos os membros do grupo por equivalerem ao número de cargos de que dispõe a referida diretoria.

Segundo indicações de [Moscovici \(1998\)](#), a liderança informal apresenta os seguintes estilos: **apoio, participação e liderança orientada para a realização**, no entanto, alguns membros de grupo, também, com traços de liderança, apresentavam estilo de **liderança diretiva ou autoritária**, sobretudo, quando o assunto se referia a trabalhar perto de casa. Todavia, pode-se dizer que o estilo de liderança era democrático e mais colaborativo que conflitivo.

Conforme indicações da mesma autora, os papéis de membros de grupo que mais sobressaem como facilitadores de tarefa são: **Orientador, Conselheiro, Elemento de ligação, Gerente e Avaliador**; quanto ao nível socioemocional construtivo, destacam-se os papéis: **Conciliador, Mediador, Animador e Ouvinte interessado** e o não-construtivo, os papéis: **Dependente, Criador de obstáculos, Agressivo e Reivindicador**. Assim, pode-se dizer que nesse grupo existia certo equilíbrio entre os papéis no que se refere à tarefa e aos aspectos socioemocionais e não existia tendência dominante explícita de algum tipo de papel. A liderança poderia se valer mais dos papéis construtivos existentes no grupo, conforme listagem de Moscovici (1998) e ampliar aqueles facilitadores de tarefa, como por exemplo, cursos de capacitação. Além disso, poderia igualmente apropriar-se de

outros papéis que não foram listados pela referida autora, desde que fossem importantes para o desenvolvimento da associação.

As principais forças impulsionadoras baseavam-se na missão da organização que era o desejo de crescer economicamente e melhorar a qualidade de vida (lazer, saúde e educação para os filhos), para tanto, já contavam com receitas oriundas da venda de doce de leite e de frango, o que também havia favorecido a manutenção da coesão grupal e, conseqüentemente, elevado o estado de ânimo. Além disso, as forças levantadas no PEP foram: a amizade das sócias, persistência, coragem de algumas sócias, esperança, união, gostar do lugar onde moravam, vontade de vencer.

As principais forças restritivas levantadas no PEP foram: falta de conhecimento técnico, poucas experiências práticas com trabalhos de associação, algumas sócias tinham medo de arriscar, acomodação de algumas sócias, críticas de pessoas não associadas, falta de firmeza nas decisões, falta de confiança no grupo, timidez, negativismo de algumas sócias, imposição de idéias.

As tomadas de decisões mais freqüentes eram realizadas por consenso e com respeito mútuo. Na maior parte do tempo, as opiniões pessoais divergentes eram discutidas e debatidas até se conseguir entendimento mais satisfatório, exceto quando o assunto era de grande importância estratégica para as componentes mais autoritárias.

A rede de comunicação estabelecida informalmente no grupo, segundo indicações de [Amado & Guittet \(1982\)](#) e [Bavelas \(1975\)](#), era do tipo **Todos os canais**, uma vez que as sócias mantinham bom nível de interação, a questão da distância entre suas residências parecia não influenciar na comunicação delas, não apresentavam nenhum tipo de constrangimento para se comunicar com o ambiente de trabalho, pois todas trocavam informações sem nenhuma restrição aparente, de modo geral, não faltavam aos compromissos, além de estarem constantemente em contato umas com as outras.

Apesar desse panorama, ou seja, de a comunicação ser mais livre, havia momentos de mais cautela e bloqueio, principalmente, quando o assunto era de difícil decisão. Além disso, não existia confiança quanto à expressão autêntica de

pensamentos e sentimentos, bem como quanto à troca de *feedback* que não era expresso de forma aberta e direta.

Em relação à motivação, segundo modelo de Maslow, pode-se dizer que essa organização manifestava interesses mais voltados às necessidades de **Segurança** e a **Social**, ou seja, estavam lutando para implantar infra-estrutura necessária ao trabalho do grupo e se estabelecer no mercado, com preocupação voltada à qualidade de produção e ao preço de venda. Por sua vez, não deixavam de se relacionar de forma eficiente com a comunidade local, principalmente, no que se referia às atividades religiosas.

O grau de interesse pelas atividades assumidas era grande e o de envolvimento real nos problemas e a preocupação também era grande, havia participação plena e espontânea nas atividades e todas as sócias dedicavam boa parte do tempo às tarefas da associação, a ponto de deixar as tarefas do lar por conta dos maridos.

O grupo apresentava-se em boas condições de integração e de **descongelamento** em relação a possíveis mudanças, ou seja, motivação para examinar o novo, conforme indicação de [Moscovici \(1998\)](#). Além disso, havia tendência à rotina em seus procedimentos. Dificilmente desistiam das tarefas coletivas, as idéias novas e as sugestões de mudança eram bem acolhidas. As sócias arriscavam buscar alternativas pouco convencionais na resolução da maior parte dos problemas e eram bastante criativas tanto para buscar alternativa tecnológica, quanto para conseguir recursos e mercado para seus produtos.

### Associação dos Pequenos Produtores da Região S.S.G.

Era, na época desse estudo, formada por um grupo de 32 produtores assentados e, como principal característica, destaca-se a união deles até a época da construção das casas e do acesso ao primeiro financiamento de investimento liberado pelo INCRA. Passado esse período, o nível de interesse pela associação foi drasticamente reduzido e começaram aparecer reclamações em relação à não prestação de contas, à falta de interesse pelo controle contábil, à baixa participação

dos sócios nas reuniões e à falta de pagamento das mensalidades. Restou apenas o jogo de futebol como motivo de encontro da comunidade, apesar dos inúmeros conflitos gerados pelos ânimos exaltados de alguns torcedores e jogadores.

Esse relato sugere dois movimentos de grupo, ou seja, numa fase inicial, reinou a cultura de **dependência** em que a vontade do grupo estava voltada para um só objetivo. Logo depois da mudança de determinadas contingências ambientais, como por exemplo, a divisão dos lotes, a construção das casas, o grupo passou a viver a cultura de **luta-fuga**, conforme teoria bioniana. A associação deixou de representar os interesses do grupo e a vontade de determinados membros parece ter prevalecido sobre a mentalidade grupal. A liderança não se identificou mais com uma parte do grupo e, por diversas vezes, regras importantes de funcionamento da associação parecem não ter sido cumpridas conforme orientação do estatuto. Sentimentos de raiva e de desprezo foram manifestados em reuniões e assembleias de forma bastante acerbadada, gerando, para alguns, conflitos diretos e para outros, movimento de fuga. Nesse caso, a liderança apresentava comportando típico de poder legítimo e/ou referente, conforme caracterização de French & Raven (1967), e todo o grupo sinalizava necessidades de desenvolvimento interpessoal (saber ser).

Alguns membros de grupo apresentavam traços fortes de liderança, porém dois dos sócios se destacaram como líderes informais e, conforme indicações de [Moscovici \(1998\)](#), eles apresentavam estilos de **liderança diretiva ou autoritária**, **liderança de apoio** e **liderança orientada para a realização**. Portanto, pode-se dizer que a liderança era centralizada e dividida entre dois membros, estilo com tendência autocrática dependendo do líder, e as relações entre líderes e liderados costumava ser mais conflituosas, dependendo da situação.

A liderança formal era exercida pela diretoria da associação e, em função dessas características, a associação foi dividida em duas, apesar de ocuparem o mesmo espaço físico. Com isso, os dois líderes passaram a pertencer a associações diferentes, mas posteriormente, as duas associações voltaram a fundir-se em uma só, num movimento dialético, conforme descrito por Sartre.

Conforme indicações da mesma autora, os papéis de membros de grupo que mais sobressaíram como facilitadores de tarefa foram: **Conselheiro e**

**Elemento de ligação;** no nível socioemocional construtivo, destacou-se o papel **Ouvinte interessado;** e o não construtivo, os papéis: **Dominador, Dependente, Criador de obstáculos, Agressivo, Vaidoso, Reivindicador e Confessante.**

Observou-se que as principais forças dominantes eram aquelas ligadas aos papéis do nível socioemocional não construtivos, o que provocou, entre outras causas, as razões da cisão da antiga associação. Observa-se por esses indicadores que o grupo deveria receber mais investimentos em desenvolvimento de papéis relacionados à facilitação de tarefas, em papéis socioemocionais construtivos e evidentemente, trabalhos voltados à redução dos papéis socioemocionais não construtivos. Além disso, a liderança deveria estar atenta também para o fato de se valer mais dos talentos e dos novos papéis que por ventura surgissem a partir de um trabalho de intervenção, como por exemplo, cursos de capacitação, treinamentos e desenvolvimento.

As principais forças impulsionadoras baseavam-se na missão da organização que era a vontade de estabelecer-se economicamente no campo, conseguir união da comunidade e boa qualidade de vida para seus familiares, para tanto, as associações contavam com receitas oriundas das mensalidades pagas por alguns sócios; dos eventos festivos, aproveitando-se dos temas de época, como por exemplo “festas juninas”; dos recursos para investimentos oriundos do governo via INCRA; da lavoura comunitária, que ainda não tinha gerado recursos excedentes, mas o suficiente para as despesas gerais; do viveiro de mudas; outra grande fonte potencial de arrecadação era a exploração do turismo ecológico em sua área de reserva.

As principais forças restritivas levantadas no PEP foram: falta de dinheiro, dificuldade de consenso, falta de interesse e participação de alguns sócios, juros altos, grande dependência por recursos externos provenientes da prefeitura do município e do INCRA, divisão da liderança, falta de união dos sócios depois que foram assentados, falta de meios de comunicação (telefone) e transporte, dificuldades administrativas, principalmente, no que se refere à prestação de contas, insegurança na tomada de decisões, falta de confiança, solo de baixa fertilidade ou impróprio para o plantio (com muito cascalho).



As tomadas de decisões mais freqüentes eram realizadas por meio de votação/maioria e as divergências costumavam ficar sem uma solução em curto prazo.

A rede de comunicação estabelecida informalmente no grupo, segundo indicações de [Amado & Guittet \(1982\)](#) e [Bavelas \(1975\)](#), era do tipo Cadeia, ou seja, alguns sócios se comunicavam com mais facilidade, pelo menos entre duas pessoas, enquanto outros ficavam mais isolados, interagindo, no máximo, com uma pessoa. Isso poderia estar acontecendo, sobretudo, pelo fato de alguns morarem bem distantes em relação à sede da associação, comunicando-se portanto, quando possível com o vizinho mais próximo. Além, é claro, de essa configuração estar relacionada com a cultura do grupo – luta-fuga –, o que acabou levando-os a manter baixo nível de interação, apresentar comportamentos de constrangimento nos momentos de comunicação, além de propiciar clima organizacional pouco satisfatório para o trabalho coletivo.

A comunicação era exercida de forma mais livre e espontânea, não havia confiança para expressão autêntica de pensamentos e sentimentos e nem troca de *feedback* aberto e direto.

Apesar desses fatos, os sócios não deixaram de demonstrar grande interesse pela notícia, em especial, pelos programas de rádio. Portanto, esse veículo de informação destacava-se nessa comunidade como um dos mais importantes recursos da comunicação e meio de mobilização. Poder-se-ia dizer que todos os sócios escutavam diariamente e praticamente uma só rádio, a única do município. Todos pareciam bem-informados sobre tudo que se passava na cidade e até mesmo eventos que envolvia sua associação, como por exemplo reuniões, visitas técnicas e festas.

Visando a motivar os sócios, a diretoria da antiga associação conseguiu, com ajuda externa e a fundo perdido, implantar um viveiro de plantas nativas na sede da associação, o que pôde contar com apenas alguns membros do grupo, principalmente aqueles mais afetivos. Procurou também, incentivar os jovens da comunidade a se envolverem nessa atividade, além de incentivá-los a trabalhar com coleta e retirada da castanha de baru para comercialização, mas poucos jovens interessaram-se por essas atividades.

Em relação à motivação, segundo modelo de Maslow, pode-se dizer que essa organização manifestava interesses mais voltados às necessidades **Fisiológicas** e de **Segurança**. Haja vista que até bem pouco tempo ainda contavam com a cesta básica do governo, com a construção da casa própria e aquisição de máquinas e animais financiados também pelo governo, ou seja, lutavam para sobreviver num ambiente hostil e implantando infra-estrutura necessária aos trabalhos de grupo e individual. No entanto, as atividades sociais eram bem desenvolvidas na comunidade, principalmente, aquelas ligadas a esporte, festas populares e religiosas, apesar dos fortes conflitos e divergências pessoais.

O interesse pelas atividades assumidas era grande somente para poucos sócios, o envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo também era grande, dependendo do assunto, havia participação plena e espontânea nas atividades coletivas somente quando o assunto era de grande relevância e de prazer, como é o caso de festas e jogos de futebol. O tempo que cada um dedicava à organização era muito pequeno, geralmente os associados deixavam quase tudo para a diretoria resolver.

O grupo se apresentava em baixa condição de integração, com certo grau de desestruturação, muita ansiedade, mas, havia motivação suficiente para examinar o novo, o diferente, o contraditório. A fase vivenciada era a de **descongelamento**, conforme descrição de [Moscovici \(1998\)](#). Além disso, o grupo tendia à rotina em seus procedimentos de trabalho, ou seja, não desistiam fácil das tarefas coletivas, as idéias novas e as sugestões eram bem acolhidas, havia poucas alternativas não convencionais para a resolução de problemas, geralmente, iam para o ataque direto e aberto, e a criatividade era mais amplamente desenvolvida dentro de cada propriedade.

### Associação dos Pequenos Produtores da Região da Mt.

Era formada, na época desse estudo por um grupo de 36 sócios. Apesar de apresentar mais componentes que a maior parte das associações envolvidas neste estudo, havia como principal característica o bom nível de relação interpessoal,

sobretudo, quanto ao processo de comunicação, criatividade, liderança e de integração grupal. Possivelmente, esse grupo estivesse vivendo momentos mais relacionados à fase de **acasalamento**, conforme teoria bioniana.

As relações eram harmoniosas, conducentes à cooperação, os conflitos, quando surgiam, eram administrados utilizando-se das táticas de diálogo, como por exemplo, o apaziguamento, a negociação e de confrontação/resolução de problemas. A afetividade no grupo era expressa de várias formas conforme citado no texto em diferentes momentos.

Observou-se durante as reuniões e nas visitas de acompanhamento que o grupo trabalhava de forma motivada, harmonizada, disciplinada e criativa. Essa situação era demonstrada tanto verbalmente quando manifestavam muita esperança por uma nova situação ou dias melhores, como pela participação nas tarefas diárias.

O clima organizacional propiciado pela cultura de acasalamento tinha contribuído para o grupo superar as dificuldades internas e ambientais, conseqüentemente, a continuação do desenvolvimento da organização.

É interessante notar também a tolerância, o respeito e a confiança que os sócios demonstravam uns com os outros. De modo geral, canalizavam mais facilmente as energias das frustrações derivadas das diferenças pessoais do dia-a-dia, observando, por exemplo, o cumprimento das normas e dos regulamentos da organização.

A associação era referência na região e uma das poucas que não havia contraído dívidas para com erário, o que lhes proporcionava uma situação mais confortável e alegre do ponto de vista social. Possivelmente, situação evitada pelas próprias características do grupo, mais social que econômica e, também, em função da facilidade do diálogo em conseqüência da valorização das opiniões dos companheiros e da pouca ilusão grupal, conforme teoria de Didier Anzieu. As festas promovidas eram freqüentadas por grande contingente de pessoas, não somente da região, mas da cidade, uma vez que apreciavam o acolhimento do grupo.

Vale citar que a partir da mobilização dos sócios e do apoio da prefeitura, com recursos do Fundo Nacional de Ensino Fundamental, a organização investiu

fortemente na área educacional. Foi construída, nas dependências da associação, uma escola bem estruturada para o Ensino Fundamental onde já funcionavam os cursos letivos para crianças e jovens durante o dia e curso de alfabetização para os adultos à noite. Pensavam, naquela época, inclusive, em promover um curso profissionalizante para os jovens, do estilo “Casa Familiar Rural<sup>9</sup>”. Assim, em função de essa atividade escolar se destacar juntamente com os eventos festivos e esportivos, a associação apresentava um perfil mais social que produtivo.

A liderança informal concentrava-se fortemente na figura de um casal, tanto no que se refere às tarefas como também, em relação ao emocional do grupo, além de destacar o grande envolvimento das mulheres nas decisões e atividades da associação. Esse fato é um dado importante na teoria de Bion, talvez essa polaridade tenha favorecido o movimento de acasalamento, possibilitando criar o terceiro, que pode ter sido uma situação nova, o clima favorável ao relacionamento interpessoal.

A liderança formal, representada pela diretoria, demonstrava por meio de uma postura flexível a capacidade de gerenciar e de relacionar com os membros do grupo.

Portanto, a liderança era exercida no grupo de forma partilhada e emergente, com estilo mais democrático e as relações entre líderes e liderados eram mais colaborativas.

Alguns membros de grupo apresentavam traços fortes de liderança, porém o referido casal destacava-se como líder informal, e conforme indicações de [Moscovici \(1998\)](#), aparentemente apresentava estilo de **Liderança de apoio**, **liderança participativa** e **Liderança orientada para a realização**. Enquanto o marido, que já foi presidente da associação, envolvia-se com a política do município, era membro da diretoria da Central de Associações dos Pequenos Produtores, com construção de casas na região, liderou a construção da escola da

<sup>9</sup> Modelo de escola profissionalizante que teve origem na França e hoje, expandiu-se para os cinco continentes. Visa a oferecer aos jovens rurais uma formação integral, adequada à sua realidade um curso profissional da pedagogia da alternância, ou seja, durante três anos, os jovens ficam duas semanas na propriedade, no meio profissional rural e uma semana na Casa Familiar Rural.

associação recém-construída e trabalhava também com serviço de transporte. A esposa era professora contratada pela prefeitura do município lotada nessa escola e juntamente com outra sócia e professora desenvolviam o trabalho educacional da comunidade, além disso, era membro ativo do Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

Conforme ainda, indicações de [Moscovici \(1998\)](#), os papéis de membros de grupo que mais sobressaem como facilitadores de tarefa são: **Orientador, Especialista, Conselheiro, Pesquisador/Indicador, Elemento de ligação, Planejador e Gerente** e no aspecto socioemocional construtivo, destacam-se os papéis: **Conciliador, Mediador, Animador e Ouvinte interessado**; em relação ao nível socioemocional não-construtivo, sobressaem os papéis: **Vaidoso e Dependente**.

Os papéis de membro de grupo eram bem estabelecidos e assumidos, no entanto, algumas vezes, exerciam papéis diferenciados dependendo da necessidade da organização. Vale destacar, a título de exemplo, um papel situacional construtivo voltado à manutenção de grupo: no dia das mães, todos os maridos iam para a cozinha da sede da associação e preparavam o almoço comemorativo, e, no dia dos pais, todas as mães faziam o mesmo. Os papéis podiam variar com tarefas de um simples operário braçal a líder de grupo.

As principais forças impulsionadoras baseavam-se na missão da organização que era a vontade de conseguir crescer, tornar-se uma organização mais forte e unida para manter o bem-estar das famílias, trabalhando, estudando, vivendo no campo e ajudando os mais necessitados. Além disso, era um grupo alegre, relativamente unido, havia grande participação das mulheres e dos jovens nas atividades da associação, não tinham dívidas, sócios sonhadores e força da diretoria reconhecida.

As principais forças restritivas levantadas no PEP foram: falta de firmeza nos assuntos resolvidos, desconhecimento das competências inerentes aos cargos que exerciam na associação, críticas negativas dentro e fora das reuniões, desinteresse pelas reuniões e trabalhos coletivos, maior participação dos sócios nas reuniões quando o assunto era de interesse pessoal, falta de iniciativa, medo de contrair dívidas, egoísmo, falta de união e de garra de alguns sócios, sensibilidade em relação ao preconceito do pessoal da cidade, excesso de burocracia,

desconhecimento do estatuto da associação, baixo preço dos produtos, alto preço dos insumos, baixo salário das professoras, falta de recursos.

As tomadas de decisões mais freqüentes no grupo eram por meio de consenso e com respeito mútuo. Na maior parte do tempo, as opiniões pessoais divergentes eram discutidas e debatidas, principalmente, com o apoio das duas professoras, até se conseguir entendimento satisfatório.

A rede de comunicação estabelecida informalmente no grupo, segundo indicações de [Amado & Guittet \(1982\)](#) e [Bavelas \(1975\)](#), era do tipo **Todos os canais**, uma vez que todos mantinham bom nível de interação e comunicação. A associação abrigava uma construção para sua sede e contava com boa infra-estrutura para atender a vários tipos de atividades, como esporte, educação, eventos festivos, reuniões, bar e casa de caseiro. Os associados moravam na mesma região, mas várias propriedades ficavam bem distantes em relação à sede da associação, no entanto considerando o bom clima de relação interpessoal, a organização constituía fonte de prazer e interesse para os sócios freqüentar e trabalhar, portanto, o problema da distância não era significativo. Além disso, alguns sócios mantinham atividades fora da associação, mas nem por isso deixavam de comunicar entre si, ficando difícil, inclusive, de considerar se existia alguma preferência quanto à abordagem entre pessoas. A comunicação verbal era aparentemente fluente e descontraída e, suficientemente, capaz de mobilizar uma assertividade produtiva.

Uma vez que os sócios iam constantemente à sede da associação, sobretudo, em função do jogo de futebol, do bar, das reuniões da associação, da escola e da presença de um telefone público, a diretoria instalou um quadro de avisos para aumentar o acesso às informações, o interesse e a interação dos associados por assuntos relacionados com a associação.

Portanto, a comunicação do grupo era livre e espontânea, havia bastante confiança para expressão autêntica de pensamentos e sentimentos, como também existia troca de *feedback* aberto e direto.

Analisando a motivação do ponto de vista de Maslow, essa organização estava vivendo mais as necessidades **Social** e de **Auto-estima**, uma vez que conseguiu superar as necessidades básicas de dinheiro, alimento, moradia, infra-

estrutura passando a buscar outro nível de motivação, dentro dessa escala das necessidades. Além disso, o grupo estava mais atento à relação Eu-Tu, chegava, inclusive, nos dias de aniversário dos amigos, a fazer serenata como forma de manifestar a estima pela pessoa.

A motivação ou estimulação da equipe havia favorecido a manutenção da coesão grupal e conseqüentemente, eliciado elevado estado de ânimo. Evento privado que favorecia a realização das tarefas da associação, como por exemplo, a construção da escola.

O grau de interesse pelas atividades do grupo era grande, o grau de envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo era relativamente grande, mas algumas pessoas ainda demonstravam certa apatia ou despreocupação, havia participação quase plena e espontânea nas atividades grupais e por fim, boa parte dos sócios dedicava determinado tempo em favor dos trabalhos coletivos ligados à associação.

O grupo demonstrava boas condições de integração de **descongelamento** em relação a possíveis mudanças, ou seja, motivação para examinar o novo, conforme indicação de [Moscovici \(1998\)](#). Além disso, era propício à tendência à rotina em seus procedimentos; as idéias novas e as sugestões de mudança eram bem acolhidas, observam-se estímulos voltados à busca de alternativas pouco convencionais na resolução de problemas, e a criatividade era bastante encorajada.

### Associação dos Pequenos Produtores da Região S.R.J.D.

Na época desse estudo, era formada por um grupo de 22 agricultores e como principal característica destacava-se o baixo nível de relação interpessoal, principalmente, quanto ao aspecto de comunicação, liderança e integração grupal. Possivelmente, esse grupo vivenciava momentos mais relacionados às fases de **dependência** e **fuga**, conforme teoria bioniana, ou seja, as tarefas dependiam praticamente de um dos líderes para serem executadas, e a maior parte dos membros preferia dedicar seu tempo a atividades particulares, sem se preocupar com as da associação.

Observou-se, durante as reuniões e nas visitas de acompanhamento que a maior parte do grupo, quando estimulada, respondia com bastante interesse. No entanto, essa resposta foi observada somente no período de execução do planejamento participativo, pois, tão logo a equipe do projeto se afastou, o grupo parou com as tarefas que estava começando a executar. A equipe, ao retomar os contatos, verificou que os associados haviam dispersado e que somente os líderes estavam preocupados com a dívida da associação e suas prováveis conseqüências. O presidente da associação verificou no banco que o próximo pagamento da dívida não poderia ser renegociado e que, mesmo pagando o valor da parcela prevista, pouca redução conseguiria em relação ao montante total. Situação que sinalizava necessidades de desenvolvimento interpessoal atrelada à realização de tarefas, considerando, principalmente, o fato de que a motivação do grupo era baixa, e a esperança, ingrediente principal da dinâmica de acasalamento, também precisava ser resgatada para fomentar o movimento do grupo.

Considerando as possíveis culturas do grupo, a de dependência e fuga, a organização não conseguiu mudar sua dinâmica de funcionamento apesar da intervenção feita pela equipe do projeto por meio do planejamento estratégico participativo. Assim vários de seus membros afastaram-se, novamente, e deixaram tudo para que os líderes resolvessem ou buscassem as soluções.

O clima organizacional monótono propiciado por essas suposições básicas não permitiu à organização angariar forças para mudar a dinâmica do grupo e superar dilemas que dificultavam a manifestação de comportamentos ligados ao grupo-tarefa, tais como a execução sistemática de trabalhos coletivos, a superação dos desejos pessoais em face da vontade grupal, o empenho necessário à busca de solução para com os problemas gerados pela dívida e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. As relações entre os membros do grupo eram cordiais, mas de harmonia superficial, os conflitos eram administrados com táticas de evasão e a afetividade era expressada mais quando os membros se envolviam em eventos festivos e religiosos.

Em relação à dívida coletiva da organização, assumida junto ao Fundo Centro-Oeste - FCO na época da troca da moeda, era referente à construção de uma agroindústria de açúcar mascavo e aguardente, uma unidade de



beneficiamento de arroz, aquisição de trator, implementos etc. A dívida individual junto ao Programa Nacional de Agricultura Familiar - PRONAF era referente ao custeio de lavouras agrícolas que também está sob a responsabilidade da associação. O que poderia compor o conjunto de forças impulsoras para o grupo acabou transformando em um conjunto de forças restritivas, ou seja, o que era para ser uma oportunidade converteu-se numa ameaça.

É importante ressaltar que na época em que a equipe do projeto iniciou suas atividades na organização, todos os bens relacionados acima já se encontravam instalados em sua sede. A produção, o beneficiamento, o uso dos equipamentos, enfim, toda a gestão da associação era realizada praticamente pelo principal líder do grupo com o apoio relativo de alguns sócios.

As normas e os regulamentos, os preceitos, conforme descrito por Souza et al. (sd), não eram valorizados e exercitados, provavelmente, pelo fato de terem pouco conhecimento do estatuto da organização, pela falta de troca de informações e o baixo interesse.

Alguns membros de grupo apresentavam traços fortes de liderança, porém três dos sócios destacavam-se como líderes informais e conforme indicações de Moscovici (1998), aparentemente os três apresentavam os seguintes estilos de liderança: o principal e o mais atuante de **liderança de apoio**, a **participativa** e a **orientada para a realização**; enquanto os outros dois destacavam-se pelo estilo de **liderança de apoio**. Portanto, a liderança era exercida de forma centralizada em um ou poucos membros, com tendência mais democrática, e as relações entre líderes e liderados eram mais colaborativas que conflitivas.

Conforme indicações da mesma autora, os papéis de membros de grupo que mais sobressaem como facilitadores de tarefa são: **Conselheiro**, **Elemento de ligação** e **Gerente**; e ao nível socioemocional construtivo, destacam-se os papéis: **Conciliador**, **Mediador**, **Animador** e **Ouvinte interessado**. É importante enfatizar que essas características citadas praticamente referem-se ao principal líder. Em relação ao nível socioemocional não construtivo, sobressaem os papéis: **Dependente**, **Criador de obstáculos**, **Vaidoso** e o **Reivindicador**.

As principais forças impulsoras baseavam-se na missão da organização que era a vontade de conseguir maior união do grupo, trabalhar em conjunto e ajudar os

sócios no que era possível. Além disso, observa-se no grupo grande sentimento de religiosidade. Alguns sócios interessavam-se bastante pela associação, agroindústria para a produção de açúcar mascavo e aguardente, trator e implementos agrícolas, máquina de beneficiar arroz, lavoura de cana-de-açúcar, conhecimento de como produzir, desprendimento para buscar benefícios, humildade dos sócios.

As forças restritivas, observadas durante os contatos com o grupo, estavam mais relacionadas à questão da dívida da associação, pois vários sócios passaram a se envolver mais com os negócios particulares, uma vez que estavam obtendo maior rentabilidade econômica e também, pelo fato de que os sócios aceitavam, mas, com restrição, a participação das mulheres, de forma mais efetiva, nos momentos de decisão e em muitas tarefas. Além disso, outras forças restritivas levantadas no PEP foram: desunião dos sócios, solo da região é de baixa fertilidade, pouca água na região, descapitalização dos sócios, baixo nível de comunicação, falta de limite e liberdade exagerada dos sócios, falta de conhecimento administrativo/gerencial e de mercado de açúcar mascavo, baixa produção de cana, pouca participação das mulheres e nenhuma participação dos jovens.

As tomadas de decisões mais freqüentes eram realizadas por meio de votação/maioria, e as divergências eram otimizadas por meio de discussões e conversas não só durante as reuniões da associação como também em outros locais de forma mais individualizada.

Analisando-se esses indicadores, verifica-se que o grupo deveria receber mais investimentos em desenvolvimento de papéis relacionados à facilitação de tarefas e naqueles ligados aos papéis socioemocionais construtivos uma vez que a maior parte dos sócios era carente de papéis dessa natureza e sem dúvida, trabalhar também, os papéis não construtivos, os quais parecem bastante restritivos. Além disso, a liderança deveria estar atenta ao fato de se valer mais dos talentos e dos novos papéis que por ventura surgissem a partir de um trabalho de intervenção, como por exemplo, um curso de capacitação.

A comunicação verbal era aparentemente fluente e descontraída em determinados momentos, como por exemplo, durante as reuniões, mas não era suficientemente capaz de mobilizar forças necessárias ao comprometimento dos

sócios e ao processo decisório relacionado às atividades da associação. Muitas vezes, preferiam o silêncio e guardar consigo os sentimentos de frustrações vivenciados no dia-a-dia.

A rede de comunicação estabelecida informalmente no grupo, segundo indicações de [Amado & Guittet \(1982\)](#) e [Bavelas \(1975\)](#), era do tipo **Cadeia**. Apesar da aparente concentração de atividades e de informações em torno do principal líder, havia boa comunicação entre eles, evidentemente com alguns casos mais isolados. Alguns sócios até já se estabeleceram na cidade, ou seja, moravam e trabalhavam lá, enquanto a maioria tentava se estabelecer na região, mas morava longe da sede da associação, outros eram idosos e sem condições de se locomoverem facilmente, enfim, neste grupo, a maior parte dos sócios se distanciou não só física, mas mentalmente. Praticamente quem intermediava esse pessoal isolado era o líder.

Em função das dificuldades enfrentadas pelo grupo, a comunicação era mais cautelosa e bloqueada, não existia confiança para expressão autêntica de pensamentos e sentimentos e havia pouca troca de *feedback* aberto e direto.

Analisando a motivação do ponto de vista de Maslow, essa organização vivenciava mais as necessidades **fisiológica** e de **segurança**, uma vez que o grupo ainda era constituído por pessoas bastante heterogêneas do ponto de vista econômico. O grau de interesse pelas atividades da associação, bem como o envolvimento real nos problemas e preocupações do grupo eram muito baixos, a participação plena e espontânea nas atividades grupais era pequena e quase que exclusivamente só o líder principal era quem gastava boa parte de seu tempo em favor da associação.

O grupo caracteriza-se pela baixa condição de integração, certo grau de conformismo e estabilização em relação à sua própria situação, estava condicionado a fatores limitantes que não permitiam mais que seus membros aprendessem as situações de maneira abrangente, com suas numerosas variáveis. No entanto, é preciso verificar até que ponto havia conformismo, medo de mudança, adaptação de vida e até onde seria possível aprofundar mais nessas questões. Conforme indicações de [Moscovici \(1998\)](#), esse grupo teria de passar por uma fase de

**descongelamento** e apoio externo para possibilitar a manifestação de mudanças mais consistentes e produtivas. Essas características demonstram que o grupo estava acomodado, possivelmente, em função da própria cultura.

Além disso, não se percebia tendência à rotina em seus procedimentos, exceto algumas tarefas, mas de cunho individual, como por exemplo, beneficiamento de arroz, preparo de solo. As novas idéias sempre eram bem acolhidas, e as sugestões de mudança eram mínimas; os estímulos a algumas opções não convencionais para a resolução de problemas e a criatividade também eram pouco encorajados.

## APLICABILIDADE DA DINÂMICA DE GRUPO

Neste momento, poder-se-ia questionar: o que fazer com as teorias da dinâmica de grupo? Para que servem? Como aplicá-las nos trabalhos das organizações, das comunidades rurais?

[Barembliit \(1986\)](#) considerou que: o campo de vida social, de onde se origina e onde é predominantemente praticada, a dinâmica de grupo dispõe de três áreas principais de geração e ação: a medicina (na qual as técnicas grupais são empregadas com finalidades psicoprofiláticas e psicoterapêuticas); a pedagogia (procedimentos grupais de ensino), a sociologia (psicossociologia dos pequenos grupos na indústria e no comércio e na comunidade vicinal e étnica) e a agricultura (em trabalhos de comunidade com destaque em atividades de transferência de tecnologia).

Independente da área de aplicação, considerar o conhecimento técnico e a tecnologia como os únicos insumos à operacionalização, pode significar, no que se refere ao prognóstico, grande frustração dos resultados esperados e, talvez, prejuízos, tanto financeiros quanto de credibilidade profissional. Essa questão demonstra a grande vulnerabilidade das organizações, principalmente, pela defasagem entre o progresso tecnológico e o social. Hoje, mais do que nunca, numa era de grande competitividade, a relação entre as pessoas também deve ser

considerada, mesmo num ambiente organizacional. Habilidades diversas podem compor uma pauta de necessidades importantes para dinamizar e facilitar a prática do conhecimento e o uso da tecnologia. O financiamento de um trator e seus implementos para uso coletivo, com conhecimento técnico suficiente para operá-lo, não significa que o grupo vai usufruir de suas benesses; é preciso considerar, também, a organização e a competência das relações interpessoais.

As teorias que envolvem a dinâmica de grupo oferecem referências técnico-científicas que por sua vez contribuem, sobremaneira, para o processo de leitura de grupo que pode ser empregada em prol do desenvolvimento de qualquer organização de trabalho.

158

Os trabalhos voltados ao desenvolvimento de grupo dispõem de uma estrutura, um processo (como fazer) e um conteúdo (o que fazer). A estrutura refere-se basicamente a um espaço-temporal definido, tem começo, meio e fim, espaço de trabalho, número de horas, contrato, tamanho de grupo, objetivos e papéis a serem cumpridos, todos previamente estabelecidos. O processo diz respeito aos aspectos dinâmicos da vida do grupo que são ativados via comunicação e interação dentro do grupo. O conteúdo reporta-se ao significado, aquilo que o grupo informa, à compreensão do significado, da mensagem, bem como da informação relacionada à estrutura e ao processo. Assim, a observância dessas três categorias possibilita a realização da leitura de grupo.

Maré (1974) apresenta as seguintes definições dos termos estrutura, processo e conteúdo.

O termo **estrutura**, refere-se aos aspectos espaço-temporais de quando, onde e quem, do arcabouço de seleção, do tamanho, da proximidade, da frequência, da duração, etc., por exemplo, grupos grandes ou pequenos, primários ou secundários, instituições, comunidades, sociedades, etc.

O termo **processo**, refere-se aos aspectos dinâmicos que são ativados dentro e entre essas estruturas, começando, por exemplo, com a unidade mais simples de um ato social, como um sorriso, o comportamento observável, à medida que o indivíduo atuante empresta-lhe um significado subjetivo. A ação se desenvolve na interação e comunicação, estabelecendo atitudes e relaciona-

mentos; a sociologia, vista desse ponto de vista, consiste no estudo de estruturas em seus inter-relacionamentos. Na física, o equivalente é a relação entre o átomo e a molécula, na biologia entre a célula e tecido. A palavra sociologia é derivada do latim *sociare* que significa aliar, associar ou compartilhar e tem sido descrita como a ciência da vida inter-humana. A proximidade apenas não é suficiente para determinar a constituição do grupo, ou seja, não é suficiente para transformar um número de objetos diferentes num grupo.

E o termo conteúdo, compreende o significado, a mensagem e a informação transmitidos pelas duas categorias prévias (dentro da estrutura e pelo processo). Essencialmente, o significado é individual e qualitativo. As experiências individuais personalizam os efeitos de estar dentro da estrutura e da comunicação. Cada comunicação reflete cada indivíduo sob uma luz particular, cada ação e cada interação estabelecem a atitude, o papel e o relacionamento entre indivíduos. Isso resulta, na organização, em constelações de formas mais duradouras de relacionamento, estabelecendo uma espécie de rede ou matriz. Essa metaestrutura surge como uma cultura que molda a estrutura em formas diferentes, até onde seu aspecto significativo ou fenomenológico está envolvido. Para o coordenador de grupo, por exemplo, essa matriz é um traço decisivo dos grupos, visto que constitui a ponte significativa entre o grupo e o indivíduo e também entre um grupo e outro.

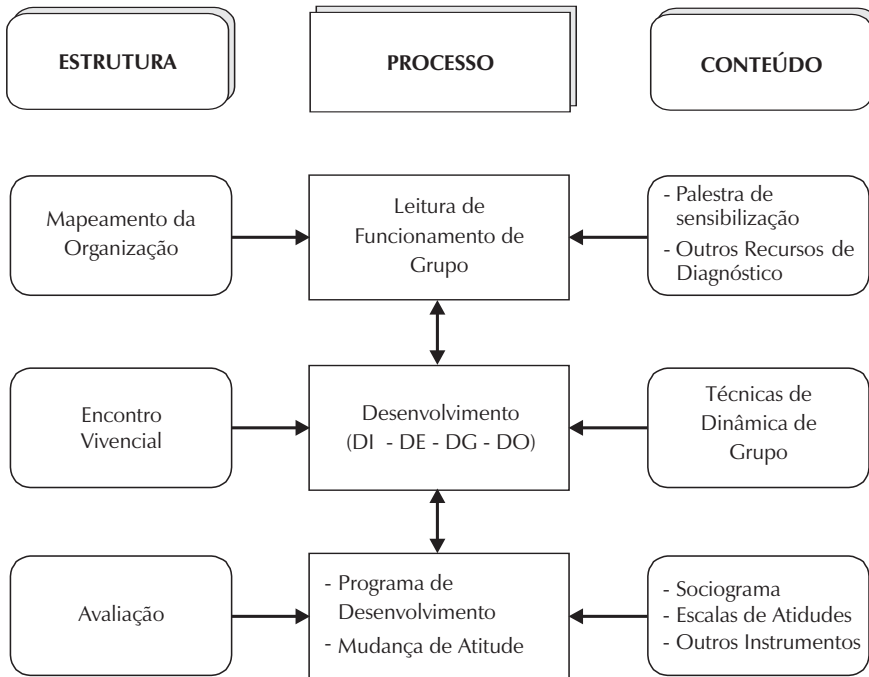
O autor ainda acrescenta que o conteúdo possui, entre outras, as seguintes funções:

- Estabelecer a coesão, a coerência e a continuidade; manter a estrutura unida internamente, isto é, não mais imposta de fora. Estabelecer sistemas duráveis e transmitir traços culturais, ou seja, permitir ao grupo ultrapassar o tempo de vida dos indivíduos que o compõe.
- Como metaestrutura, remodelar a estrutura. Por exemplo, uma conferência didática centrada na autoridade pode ser remodelada em seminário no correr dos encontros; um quadro centrado na liderança coerciva pode mudar para uma situação legitimamente democrática; uma constelação de poder outorgado à força pode desenvolver-se num sistema, operando com informação, como reguladora do fluxo de energia de suas ações.

- É significativo para os indivíduos que constituem a estrutura, fornecendo motivo, propósito e inspiração em relacionamentos reciprocamente envolventes.

Para sintetizar e facilitar o entendimento desses questionamentos será apresentado a seguir um diagrama com os principais componentes do processo de desenvolvimento organizacional e suas inter-relações:

### Diagrama de Desenvolvimento Organizacional



Pensar em desenvolvimento implica necessariamente trabalhar o processo de mudança do grupo, em reformular seu sistema de percepção, sua aprendizagem e por fim, facilitar a tomada de decisão e solução de problemas.

A intervenção, portanto, vai iniciar com uma tentativa de ajudar o grupo a fluir, a sentir-se diferente, a ter consciência de sua totalidade como ser de possibilidades, a mobilizar-se a partir de uma nova consciência, a encontrar meios adequados, permitindo uma interação emocionalmente inteligente entre ele e a

realidade, fazendo um contato criativo em que possa se ver novo na mudança, sentindo-se feliz por se ver ativamente em mudança, retirando-se de um estado de sofrimento para uma postura de esperança, não obstante desconhecer os possíveis resultados (Ribeiro, 1999).

Ao iniciar as conversações e a preparação dos trabalhos de intervenção, o coordenador pode estar diante de alguns dilemas, como por exemplo, o que o grupo está necessitando? De um trabalho mais focal, uma proposta, um trabalho maior, por exemplo, um programa de desenvolvimento? A opção por uma proposta ou um programa vai depender de vários fatores, entre elas: o que o cliente deseja, tamanho do grupo, quem são os participantes, que nível de conhecimento o cliente tem do assunto a ser desenvolvido, disponibilidade de tempo dos envolvidos e disponibilidade de recursos financeiros para custear os trabalhos de intervenção. No caso de um trabalho de pesquisa, voltado às organizações rurais de base familiar, é possível que várias dessas questões não sejam fator limitante à implementação de um programa de desenvolvimento, como por exemplo, a questão financeira, uma vez que os custos podem estar incluídos em um projeto de pesquisa, como também na pauta de trabalho de um agente de extensão rural.

Os trabalhos de desenvolvimento iniciam-se com o mapeamento da realidade organizacional que envolve a avaliação da estrutura funcional, bem como das necessidades do grupo. Para isso, o coordenador deverá estabelecer uma estratégia de ação voltada às etapas de intervenção, tais como: apresentação da proposta de trabalho, sensibilização dos membros do grupo, quando for pequeno; ou apenas da diretoria, quando se tratar de vários grupos inter-relacionados e diagnóstico da organização por meio de entrevistas, questionários, instrumentos de avaliação sociométrica do grupo e de técnicas de dinâmica de grupo. Essa etapa tem como objetivo a elaboração da leitura de grupo.

Considerando o fato de que todo grupo possui objetivos comuns, conteúdos a serem trabalhados em prol de resultados, torna-se relevante analisar o processo vivencial do grupo que ocorre subjacente às atividades de trabalho. A dinâmica de grupo está presente em quaisquer ações relativas aos grupos: terapêuticos, de encontro, de tarefa, de diagnóstico, religiosos, organizacionais, das comunidades, das instituições.



As atividades focadas nos conteúdos, nas tarefas, podem ser desenvolvidas utilizando-se de métodos racionais, estruturados, como o curso de capacitação, treinamento, planejamento estratégico. Por sua vez, as atividades focadas no processo vivencial de grupo têm sido tratadas no âmbito da Educação de Laboratório, por meio de oficinas vivenciais que são programadas e implementadas com a aplicação de técnicas de dinâmicas de grupo.

As oficinas vivenciais devem ser programadas de acordo com a leitura de grupo. Podem ser desenvolvidas temáticas tais como: **identidade do grupo** (o nome próprio, quem sou eu, como me vejo/auto-imagem, como os outros me vêem, como eu vejo os outros, auto-estima); **integração** (semelhanças e diferenças, proximidade e distância, afinidades, respeito e aceitação, confiança); **comunicação** (comunicação verbal e não verbal, comunicação escrita, ruídos na comunicação, dar e receber *feedback*, ouvir e falar, valores pessoais e profissionais, leitura crítica dos meios de comunicação); **grupo** (amizade, família, trabalho coletivo, negócio, política, uso de recursos naturais, como preparar e conduzir uma reunião; liderança, tomada de decisão; papéis e estereótipos, limites individuais e coletivos, qualidades pessoais e grupais, a construção do grupo); **cidadania** (ser cidadão, direitos e deveres, discriminação e preconceito, mitos da pobreza, resgate das origens/quem somos nós, responsabilidade social, participação como ação concreta, valorização do saber social e produção da cultura); **projeto de vida** (meu presente/meu futuro, estabelecimento de metas, tomada de decisão, valor do trabalho e do conhecimento, escolha de serviços e atividades, valorização da vida).

Outra forma de se implementar trabalhos de grupo é desenvolver atividades vivenciais mescladas com as de tarefas. Por exemplo, para a abertura do encontro, pode-se empregar técnica de vitalização/integração, com um processamento mais rápido; em seguida, para a atividade principal, pode-se empregar técnica focada na tarefa, uma atividade do planejamento estratégico participativo, uma atividade de nivelamento de conceitos etc. e, por fim, para o fechamento do encontro, pode-se usar outra técnica de dinâmica de grupo mais apropriada para a avaliação do encontro. Neste caso, a tarefa é a “figura” da oficina por atuar diretamente na motivação, no interesse do grupo e o processo vivencial, o “fundo” do evento, por ser uma atividade mais reduzida.

A atenção que é dada à questão do processo vivencial de grupo neste livro justifica-se, principalmente, pelo fato de que muitas organizações de produtores rurais no Estado de Goiás investiram com muito interesse e esperança tempos atrás, em agroindústria, trator, máquinas e equipamentos, poços artesianos, bem como outros bens móveis e imóveis, às vezes, utilizando-se de créditos bancários do governo, como foi o Fundo Centro-Oeste (FCO) ou adquiridos a fundo perdido e, em pouco tempo, a maior parte dos membros dos grupos abandonou o investimento. Diversos problemas ocorrem nessas situações, principalmente, aqueles que se referem à gestão de pessoas e da tecnologia. Se a vida é difícil sozinho, em grupo também não é menos complexa. O processo de organização demanda diversas ações, sobretudo, o de desenvolvimento interpessoal.

Portanto, trabalhos de desenvolvimento humano podem significar menor risco do investimento financeiro e melhoria da qualidade de vida no campo. Para isso, é importante lembrar que o desenvolvimento humano é feito não apenas em relação à educação formal, mas também em relação à preparação das pessoas nos aspectos de interação e de comunicação, no nível pessoal; grupal, principalmente, dos grupos natural<sup>10</sup> e intergrupal, visando à mudança e ao crescimento da organização. Para isso, Moscovici (1998) apresenta um modelo clássico de trabalhos de intervenção: Desenvolvimento Interpessoal (DI), Desenvolvimento de Equipe (DE), Desenvolvimento de Grupo (DG), Desenvolvimento Gerencial (DG), Desenvolvimento Organizacional (DO) e Desenvolvimento de Comunidade (DC).

## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

A seguir são apresentadas definições básicas dos principais termos utilizados neste livro.

Ao abordar algum conceito básico, partiu-se da própria bibliografia cujos principais autores foram mencionados, no decorrer desta obra. Também se trabalhou com definições próprias, que, no entender dos autores são válidas.

<sup>10</sup> Grupos formados por pessoas que já se conhecem e trabalham juntas.

Salienta-se que a pesquisa bibliográfica evidenciou que, acima das diferenças semânticas e terminológicas, existem profundas divergências conceituais, as quais, inclusive, não se pretendem sanar neste livro, por escapar aos objetivos propostos.

Termos como grupo, organização, comunidade, associação e central de associações se inter-relacionam e possuem significados próximos, portanto, algumas vezes, palavras como **grupo** representando uma **associação**, ou **organização** representando tanto uma **associação** ou uma **comunidade** quanto também uma **central de associações**, que congrega duas ou mais associações.

**Agricultura familiar:** refere-se ao modelo de agricultura voltado aos produtores rurais que exploram parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou ocupante, atendendo simultaneamente aos seguintes requisitos:

- que o trabalho seja direto e pessoal do produtor e de sua família, sem concurso do emprego permanente, sendo permitida a ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agrícola a exigir;
- que não tenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados na legislação em vigor. No caso do produtor familiar, cuja propriedade não atingir um módulo fiscal, a exigência de renda originária da exploração será de 40%, no mínimo;
- que 80% da renda familiar do produtor seja originária da exploração agropecuária ou extrativa ou de ambas;
- que o produtor resida na propriedade ou em aglomerado rural ou urbano próximo.

**Associação:** no art. 53, do novo Código Civil, consta que constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizam para fins não econômicos.

[Barbosa & Oliveira \(2003\)](#) consideram que a expressão “fins não econômicos” significa “fins não lucrativos”. No entanto, consideram também que não há vedação a que a entidade desempenhe determinadas atividades econômicas, desde que elas se caracterizem como meios para o entendimento de seus fins (assistenciais, educacionais, culturais etc.).

Desse modo, a associação pode desempenhar atividades econômicas para geração de renda, desde que as receitas provenientes dessas atividades (prestação de serviços ou até mesmo venda de mercadorias) não sejam distribuídas aos associados a qualquer título. Ou seja, as atividades econômicas são legítimas, mas a receita proveniente delas deverá ser destinada às finalidades da entidade (objetivos estatutários) e não poderá ser distribuída aos associados.

**Comunidade:** segundo [Barembliit \(1992\)](#) comunidade refere-se a um conjunto de indivíduos (pequeno, médio ou grande) que está vinculado por algum traço, característica ou atividade compartilhada. Essa peculiaridade pode ser de espécie, gênero, classe, categoria, sexo, idade, raça, lugar, tempo e valores; o importante é que atribui uma singularidade e/ou identidade assumida ou não pelos integrantes que, de uma forma ou de outra, confere-lhes certa coesão e solidariedade. Para a sociologia clássica, é fundamental que essa solidariedade seja orgânica (organizada, diversificada, hierarquizada e articulada) e não apenas mecânica.

**Cooperativa:** de acordo com a Lei nº 5.764/71, as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Segundo Crúzio (2002), cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que seus interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da organização. Para o autor, um dos tipos de cooperativa são as agropecuárias e agroindustriais, formadas por produtores que atuam no campo, objetivando a comercialização da produção de seus associados, o beneficiamento e a revenda diretamente ao mercado consumidor. São incentivadas pelo Estado que as utilizam como instrumento de desenvolvimento econômico, principalmente, na área rural. Organizam-se em centrais e confederações, além de apoiarem-se em uma doutrina própria. São regulamentadas internamente por um estatuto legal que tem como espelho os seis pontos básicos da doutrina cooperativista:

- 1) Adesão voluntária ou portas abertas;
- 2) Um homem, um voto;
- 3) Distribuição dos excedentes em proporção ao trabalho realizado;

- 4) Supressão do lucro;
- 5) Neutralidade política e religiosa;
- 6) Fomento e desenvolvimento do cooperativismo.

**Fundação:** no art. 62, do novo Código Civil, consta que para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, declarando, se quiser, a maneira de administrá-la. E no parágrafo único desse artigo consta que a fundação somente poderá constituir-se para fins religiosos, morais, culturais ou de assistência. [Barbosa & Oliveira \(2003\)](#) consideram que o parágrafo único do art. 62 tem trazido preocupação aos estudiosos, pois estabelece uma limitação às finalidades das fundações. Por exemplo, pesquisa e ambientalismo não parecem finalidades admitidas a teor do texto legal.

**Grupo:** segundo [Anderson & Parker \[19—\]](#) grupo diz respeito a unidades de duas ou mais pessoas empenhadas em recíproca interação psicológica. Os membros podem existir no mesmo meio ou superar a distância por meio de alguma forma de comunicação. Além disso, conforme Lapassade (1989) existem duas concepções de grupo: uma totalidade acabada de Kurt Lewin e uma totalização em processo, jamais acabada de Sartre. O referido autor também denomina de dinâmica de grupo as leis de funcionamento dos grupos (comunicação, coesão, desvio, liderança) e o estudo dessas leis.

**Instituição:** segundo [Barembliit \(1992\)](#) instituição são árvores de decisões lógicas que regulam as atividades humanas, indicando o que é proibido, o que é permitido e o que é indiferente. Segundo seu grau de objetivação e formalização, podem estar expressas em leis (princípios-fundamentos), normas ou pautas. Toda instituição compreende um movimento que a gera: o instituinte; um resultado: o instituído; e um processo: da institucionalização. Exemplos de instituição são: a linguagem, as relações de parentesco, a divisão social de trabalho, a Religião, a Justiça, o Dinheiro, as Forças Armadas etc. Um conglomerado importante de instituições é, por exemplo, o Estado. Para realizar concretamente sua função regulamentadora as instituições materializam-se em organizações e estabelecimentos.

**Institutos, Organizações não governamentais (ONGs), Organizações da sociedade civil (OSCs), Organizações sociais (OSs), Organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs):** segundo [Barbosa & Oliveira \(2003\)](#) todas essas denominações referem-se a entidades de natureza privada (não pública) sem fins lucrativos, que juridicamente ou são associações ou fundações. Essas associações ou fundações, conforme o caso, podem pleitear a obtenção de determinados títulos ou qualificações (título de utilidade pública, qualificação como organização da sociedade civil de interesse público etc.). No entanto, sob o aspecto jurídico, a característica básica da entidade é ser uma associação ou fundação. A exigência de que o estatuto das entidades sem fins lucrativos classificadas como organizações da sociedade civil de interesse público contemple expressamente a possibilidade de remuneração de dirigentes parece ser, precisamente, a maior inovação da Lei nº 9.790/99. Na América Latina, por tradição, os dirigentes de ONGs devem prestar serviços gratuitamente, e os salários pagos no setor de voluntariado são inferiores aos salários pagos no setor de mercado.

**Organização:** segundo [Lapassade \(1989\)](#); [Anderson & Parker \[19—\]](#) e [Kamkhagi & Saidon \(1991\)](#), o termo organização está relacionado com aquelas estruturas de relações humanas em que as pessoas se associam por espontânea vontade em unidades sistematicamente ordenadas, a fim de promover alguns fins ou realizar interesses comuns que não são especificamente expressos nas instituições. Cada membro tem uma posição e uma função formal na sua organização. O termo organização tem, pelo menos, duas significações: se por um lado, ele designa um ato organizador que é exercido nas instituições; por outro lado, ele se refere a realidades sociais: uma fábrica, um banco, um sindicato, uma associação, que são organizações com objetivos definidos tais como produção, distribuição de bens, formação de pessoas.

**Sociedade:** segundo [Barembli \(1992\)](#), sociedade é uma rede, um tecido de Instituições, Organizações, Estabelecimentos, Agentes e Práticas. Ainda, conforme esse autor, alguns institucionalistas afirmam que as sociedades humanas estão constituídas, no mínimo, por quatro instituições: a Língua, as Relações de Parentesco, a Religião e a Divisão Técnica e Social de Trabalho. As instituições interpenetram-se e articulam-se para regular a produção e a reprodução da vida

humana. Essa definição é bastante centrada no Instituído, Organizado, Estabelecido. Corresponde ao que a esquizoanálise denomina *socius* que pertence às formas definidas da superfície de registro. É possível, contudo, ampliar essa definição incluindo o Instituinte, Organizante e a superfície de produção.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLPORT, G. W. Percepção da pessoa. In: ALLPORT, G. W. **Personalidade**. São Paulo: EPU, 1973. p. 609-671. (Coleção Ciências do Comportamento).

AMADO, G.; GUITTET, A. **A dinâmica da comunicação nos grupos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 238 p.

ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B. A organização das sociedades: as principais estruturas de relações humanas ou “Hurelures”. In: ANDERSON, W. A.; PARKER, F. B. **Uma introdução à sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, [19—?]. parte 3. 510 p.

ANZIEU, D. **O grupo e o inconsciente**: o imaginário grupal. São Paulo: Casa do psicólogo, 1993. 227 p.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. de. **Manual de ONGs**: guia prático de orientação jurídica. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 181 p.

BAREMBLIT, G. F. (Org.). **Grupos**: teoria e técnica. 2. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1986. 219 p.

BAREMBLIT, G. F. **Compêndio de análise institucional e outras correntes**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1992. 204 p.

BAVELAS, A. Padrões de comunicação em grupos orientados para a tarefa. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo**: pesquisa e teoria. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975. v. 2. p. 836-852.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BION, W. R. **Experiência com grupos**: os fundamentos da psicoterapia de grupo. Rio de Janeiro: Imago, 1970. 185 p. (Coleção Psicologia Psicanalítica).

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Mobilização para qualidade no serviço público**: instrumento para avaliação da

gestão pública. Brasília, 2002. 96 p. (Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão - 2002. Documento, 1).

CABRAL, A. C.; NICK, E. **Dicionário técnico de psicologia**. 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2000. 336 p.

CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. Motivos individuais e objetivos do grupo: introdução. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975. v. 1. p. 393-422.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 156 p.

DAY, R. H. **Psicologia da percepção**. 3. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1979. 120 p. (Coleção Psicologia Contemporânea).

DORSCH, F.; HÄCKER, H.; STAPF, K. **Dicionário de psicologia**. Petrópolis: Vozes, 2001. 1153 p.

ESTEVA, G. Desenvolvimento. In: SACHS, W. **Dicionário do desenvolvimento: guia para o conhecimento como poder**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 59-83.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 1986. 394 p.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2128 p.

FONSECA FILHO, J. S. **Psicodrama da loucura: correlações entre Bulber e Moreno**. 2. ed. São Paulo: Ágora, 1980. 139 p.

FRENCH Jr., J. R. P. Uma teoria formal de poder social. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975. v. 2. p. 909-930.

FRENCH Jr., J. R. P.; RAVEN, B. As bases do poder social. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1967. v. 2. p. 758-779.

FREUD, S. Além do princípio de prazer, psicologia de grupo e outros trabalhos. In: FREUD, S. **Obras completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1996. p. 88.

GAYOTTO, M. L. C.; DOMINGUES, I. **Liderança: aprenda a mudar em grupo**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 98 p.

GEERTZ, C. Por uma teoria interpretativa da cultura In: **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.



GUETZKOW, H. Diferenciação de papéis em grupos orientados para a tarefa. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo**: pesquisa e teoria. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975. v. 2. p. 853-881.

GUILLEN, T. **Assertividade**. São Paulo: Nobel, 2001. 63 p.

KAMKHAGI, V. R.; SAIDON, O. **Análise institucional no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1991. 185 p.

KAPLAN, H. I.; SADOCK, B. J. S. **Compêndio de psicoterapia de grupo**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. 636 p.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. 3. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989. 316 p.

170

LEITE, E. **Aprendizagem vivencial, Centro de Aprendizagem Vivencial**: grupo de vivência. Brasília, 1994. 28 p. Apostila.

LEWIN, K. **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Pensamento, 1948. 242 p.

LIPPITT, R.; POLANSKY, N.; REDL, F.; ROSEN, S. A dinâmica do poder. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. (Org.). **Dinâmica de grupo**: Pesquisa e Teoria. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1975. v. 2. p. 931-958.

LUPPI, G. **Cultura organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995. 101 p.

MAILHIOT, G. B. **Comunicação humana e relações interpessoais**. In: MAILHIOT, G. B. Dinâmica e gênese dos grupos. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1985. cap. 5.

MARÉ, P. B. de. **Perspectivas em psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. 214 p.

McDAVID, J. W.; HARARI, H. **Psicologia e comportamento social**. Rio de Janeiro: Interciência, 1980. 446 p.

MICHENER, H. A.; DeLAMATER, J. D. SCHWARTZ, S. H. **Social psychology**. 2. ed. Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, 1990. 664 p.

MILITÃO, A.; MILITÃO, R. **Jogos, dinâmicas e vivências grupais**: como desenvolver sua melhor "técnica" em atividades grupais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 233 p.

MILLENSON, J. R. **Princípios de análise do comportamento**. Brasília: Coordenada - Editora de Brasília, 1967. 436 p.

- MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo: teorias e sistemas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 294 p.
- MORENO, J. L. **Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à práxis**. São Paulo: Mestre Jou, 1974. 367 p.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 8. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1998. 276 p.
- MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999. 240 p.
- MUNICH, R. L. Dinâmica de grupo. In: KAPLAN, H.; SADOCK, B. J. (Org.). **Compêndio de psicoterapia de grupo**. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 21-30.
- OLMSTED, M. S. **O pequeno grupo social**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1970. 186 p. (Coleção Ciências do Comportamento).
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V. de; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. 235 p.
- PAIXÃO, L. E. S.; MUCHON, D.; SALOMON, D. V. Evolução das relações interpessoais e do sistema de valores através do questionário sociométrico. In: WEIL, P. **Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas**. Belo Horizonte: Itatiaia, 2002. cap. 5.
- PEREIRA, W. C. C. **Dinâmica de grupos populares**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 159 p.
- REIS, J. dos S. dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho: um estudo de caso da empresa Marilan**. Florianópolis: Insular, 2001. 103 p.
- RIBEIRO, J. P. **Gestalt-terapia: refazendo um caminho**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1985. 143 p.
- RIBEIRO, J. P. **Gestalt-terapia: o processo grupal: uma abordagem fenomenológica da teoria do campo e holística**. São Paulo: Summus, 1994. 191 p.
- RIBEIRO, J. P. **Gestat-terapia de curta duração**. São Paulo: Summus, 1999. 189 p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. 489 p.
- ROCHA, F. E. de C.; GASTAL, M. L.; TAKATSUKA, F. S.; LOBO, V. J.; SILVA, M. da G.; SANTOS, J. C. G. dos; ALMEIDA, G. L. T. de C.; CORRÊA, H. F.; POLEZE, P. de O. **Desenvolvimento organizacional rural II: planejamento estratégico participativo**

em associações de agricultores de base familiar. Planaltina: Embrapa Cerrados, 2001. 50 p. (Embrapa Cerrados. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento, 7).

ROCHA, F. E. de C.; ZOBY, J. L. F.; GASTAL, M. C.; XAVIER, J. H. V. Mapeamento das relações interpessoais em três Assentamentos de Reforma Agrária de Unaí-MG. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 305-323, maio/ago.2003.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 485 p.

RODRIGUES, C. M. **Análise comparativa de redes de comunicação interpessoal em duas comunidades rurais sob a ótica de mudanças tecnológicas**. 1978. 168 f. Dissertação (Mestrado em comunicação) - Universidade de Brasília, Brasília, 1978.

RODRIGUES JÚNIOR, J. F. **A taxonomia de objetivos educacionais: um manual para o usuário**. 2. ed. Brasília: UnB, 1997. 65 p.

SAVOIA, M. G.; CORNICK, M. A. C. P. **Psicologia social**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 114 p.

SOUZA, E. L. P. de. Cultura e clima na organização. In: **Módulo teórico: cultura, clima e mudança: tecnologia: educação de laboratório**. Brasília, [19—]. Apostila do curso básico de dinâmica de grupo da Sociedade Brasileira de Psicoterapia, Dinâmica de Grupo e Psicodrama (SOBRAP).

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997. 164 p.

VILA, M.; SANTANDER, M. **Jogos cooperativos no processo de aprendizagem acelerada**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 167 p.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. **Pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1967. 268 p.

ZIMERMAN, D. E.; OSORIO, L. C. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997. 424 p.