

# Orientação de grupos

LAIS E. LOFFREDI \*

## I — HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DOS ESTUDOS DE GRUPO

A democracia depende, para seu florescimento, da descentralização da autoridade e do poder. Assim, nessa forma administrativa são os pequenos grupos que devem representar o papel mais importante.

No Brasil, um problema básico é a educação dêsse grupo para assumir e exercer êsse papel. É a formação da “mentalidade” democrática.

Habitados, desde nossa descoberta, a um regime patriarcalista, assumimos a posição de tudo esperar, sem nos empenharmos em “agir”.

Os Estados Unidos, onde, desde a sua formação, os grupos fundadores eram os responsáveis pela administração e desenvolvimento de suas pequenas comunidades, têm arraigado na formação do seu povo o espírito de comunidade.

Cada cidadão americano se sente responsável e age em favor de seu clube, de sua associação, de seu município, de sua cidade.

Dentro de nossa realidade, estamos lutando para a evolução na educação grupal: estamos colocando o problema dentre os essenciais da Educação e alertando os educadores: está surgindo como complemento à nossa tradicional educação formalista, como reação ao sistema patriarcal e da própria dinâmica da vida comum. Um bom exemplo

---

\* LAIS E. LOFFREDI — Orientadora Educacional do Colégio de Aplicação da Universidade do Brasil e do Instituto de Educação.

dêsse movimento de comunidade é a organização da “educação de base”, realizada nas pequenas localidades, usando e adaptando seus próprios recursos.

Os estudos sôbre dinâmica de grupo começaram nos Estados Unidos durante a 1.<sup>a</sup> Guerra Mundial, como um esforço da frente interna.

A crise de 1930 favoreceu o desenvolvimento dêsses estudos, pois sentia-se a necessidade de salvar a Nação do caos, e isso só seria possível através das pequenas comunidades.

Durante a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial várias nações empenharam-se a fundo nesses estudos, principalmente os Estados Unidos e a Alemanha (essa, no sentido mais de preparação militar).

Segundo Artur Rios a educação de grupos “é uma técnica, a serviço do bem-estar social no seu mais amplo sentido, tendo como finalidade primordial o levantamento dos níveis de vida de um dado grupo, através do planejamento democrático”.

Como tôda técnica não constitui um fim em si mesma, mas um caminho para “ajudar os homens a se ajudarem a si mesmos”.

Objetivos para a orientação educacional:

A educação de grupos deve propiciar clima favorável ao desenvolvimento harmonioso de cada educando, auxiliando-o no sentido de uma melhor integração à família, à escola e à vida:

- a) levando-o a tomar consciência do papel que já desempenha na comunidade e que virá a desempenhar mais tarde;
- b) levando-o a aproveitar tôdas as oportunidades para incentivar a criação e o desenvolvimento de hábitos e atitudes sociais positivas;
- c) informando-o e esclarecendo-o de modo a facilitar o aparecimento de uma escala de valôres, diante da qual o “eu” renuncia em benefício do “nós”;

- d) fornecendo elementos que facilitem a formação de idéias, que sirvam de escopo e motivação para uma vida plena individual e socialmente.

## II — DINÂMICA DE GRUPO

O progresso da Psicologia Social trouxe à Orientação Educacional uma contribuição relevante: possibilitou-lhe conhecer a estrutura e a dinâmica dos grupos, facilitando-lhe a tarefa de conhecer e situar o aluno dentro do quadro geral das interações humanas a que está sujeito.

O indivíduo desenvolve-se através dos contatos sociais que mantém. Dos diálogos que estabelece surge certa *tensão* que determina não só sua forma de reagir, mas também o leva a uma atitude de expectativa do comportamento dos outros. Dessas trocas resultam a renovação e o enriquecimento do processo de aprendizagem.

É uma contingência da natureza humana a necessidade de relação e troca com seres semelhantes. Dessas relações depende em grande parte o seu sentimento de “segurança”. Se isto é verdadeiro para personalidades maduras, tanto mais o será para crianças e adolescentes.

O estudo do indivíduo (no nosso caso o estudo do aluno) dentro da estrutura grupal fornecerá dados, facilitando as tarefas de orientação educacional, servindo ainda como instrumento de diagnóstico e de melhor ajustamento.

Ao pensar em fazer “orientação de grupos” devemos ter presentes os três princípios sôbre os quais se baseia:

- a) diversidade comportamental;
- b) a força do grupo;
- c) o papel dos líderes.

A diversidade comportamental é a maneira diferente do indivíduo reagir isolado ou quando membro participante de um grupo. O indivíduo, quando associado, adquire os padrões do grupo a que pertence e reage segundo a sua forma típica, muitas vêzes em contraste com sua maneira individual de ser.

É o binômio realidade grupal *versus* realidade individual: é interessante notar que a realidade grupal apresenta características próprias — não é constituída pela simples soma das realidades individuais. Resulta das interações dinâmicas entre os indivíduos participantes.

A força do grupo influi poderosamente sobre o indivíduo, sugerindo e muitas vezes obrigando-o a assumir determinadas formas de comportamento, coerentes com a maneira de pensar e de agir do grupo.

No caso da escola, lembram que não só os alunos exercem e recebem influência entre si, mas, também, essas relações ampliam-se, envolvendo diretores, professores, família, comunidade etc.

Essas reações do “eu” diante do “outro” vão cada vez tornando-se mais complexas, envolvendo não só o momento presente, mas as experiências do passado e lançando-se para uma expectativa de futuro. E ainda mais: a afetividade, a cultura, a posição social e hierárquica são alguns dos fatores que interferem também dentro desse processo, criando mecanismos de interferência: o que “eu sou” (o eu objetivo) e o que eu “penso ser” (o eu subjetivo), em contraposição ao que “os outros pensam que sou” e ao que eu gostaria que os “outros pensassem que sou”.

Ainda mais: a relação “nosso grupo” e o “outro grupo” cria estados de expectativa, de ação e de reação.

O “nosso grupo” é o grupo com o qual mantemos relações de simpatia, identificação e compreensão. A êle temos o sentimento de pertencer. Dêle esperamos e nêle depositamos lealdade.

O “outro grupo” é o grupo estranho, indiferente ou até hostil. Nós, apenas, o aceitamos ou o toleramos ou o hostilizamos.

O orientador educacional não pode perder a oportunidade de canalizar a força útil desses grupos, tornando-os grupos capazes de trabalho positivamente produtivo.

A diversidade dos grupos cria certa competição, a que deve estar atento o orientador, a fim de aproveitá-la no sentido de favorecer a dinâmica grupal, reduzindo, aumentando ou estimulando os grupos existentes.

Cabe ainda ao orientador conhecer não só as finalidades explícitas do grupo, mas também aquelas que se escondem: o desejo de projeção social, de auto-realização, de liderança, a necessidade de descarga de tensões, de conflitos, o desejo de fuga, etc.

### III — LIDERANÇA

Observando um grupo em ação verificamos que cada um dos componentes ocupa determinado lugar e desempenha um papel (*rôle*), que de certa forma é esperado pelo grupo.

Um desses componentes, a quem fica entregue o papel de “catalizador”, responsável pela moral do grupo, é o líder. A essa figura cabe dar ao grupo unidade de propósitos, levar o grupo à coesão e solidariedade, ao mesmo tempo que o impulsiona para uma ação conjunta.

“A liderança caracteriza-se pelo papel dominante daquele que a exerce, conferindo-lhe funções inconfundíveis de direção e comando”.

À orientação educacional cabe descobrir e favorecer o aparecimento dessas personalidades, levando-as a desempenhar com êxito seu papel. A liderança é uma aprendizagem.

O líder só pode ser bem compreendido se analisado com o seu grupo, uma vez que ele não existe por si mesmo, mas em relação ao grupo e as suas aspirações.

Assim, suas funções não são prerrogativas imutáveis, mas são delegações, que lhe podem ser retiradas, no momento em que não mais satisfizer às necessidades do grupo ou no momento em que outra personalidade satisfaça, de modo mais eficiente, às novas aspirações grupais. Isso explica a substituição da liderança nos grupos.

A liderança é um fenômeno resultante da personalidade individual, em correlação com a dinâmica grupal.

Os estudos sobre liderança desenvolveram-se grandemente, durante a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, quando se fez sentir mais forte a necessidade da descoberta e da preparação de personalidades capazes de assumir a direção e o comando.

Para o educador e especialmente o orientador são muito valiosos esses estudos, pois uma de suas tarefas é a formação de líderes autênticos.

A palavra liderança indica o papel do líder como o de orientador: vem do anglo-saxão "lithan" que deu origem ao "to lead" (conduzir). Já na sua origem apresenta um significado diverso ao de chefia.

As teorias mais comuns sobre liderança são a inatista, a situacional ou de campo e a eclética.

A teoria inatista defende o princípio de que o líder é uma personalidade de características excepcionais e que, por isso mesmo, influi sobre os grupos de que faz parte. Por outro lado estabelece uma relação na qual o líder tudo dá, tudo pode, em tudo influi, permanecendo intocável e à parte, sem receber influências desses grupos, não sendo portanto atingido. Influi, sem ser influenciado. Bem difícil se torna defender essa teoria, uma vez que as pesquisas sobre as características do líder não conseguiram estabelecer um núcleo essencial dessas características.

G. Zimmerman pesquisando em 50 publicações que tratavam sobre liderança encontrou 200 traços, sendo poucos os comuns: 30% coragem; 28% inteligência; 14% o "insight"; 10% sinceridade.

A teoria situacional ou de campo defende a tese de que o líder é aquele que melhor se adapta aos objetivos do grupo em determinado instante e é capaz de melhor realizá-los, levando o grupo a render o máximo. Modificados os objetivos aquele líder deixa de satisfazer ao grupo. São partidários dessa teoria Leonard W. Doob e A. W. Gouldner.

A teoria eclética é aquela que estabelece a relação “personalidade — dinâmica grupal”. Assim, o líder é uma personalidade com características especiais e que satisfaz o grupo na busca de seus ideais. É a teoria defendida pelos mais modernos psicólogos sociais como Kurt Lewin. Segundo Kretch e Crutchfield o líder mantém elevado o moral do grupo, e isto se expressa por:

- a) tendência a manter espontaneamente sua unidade;
- b) o mínimo de fricções e conflito internos;
- c) capacidade de se adaptar a mudanças, realizando com facilidade os ajustamentos necessários;
- d) relações de simpatia entre os componentes;
- e) aspirações comuns;
- f) atitudes realistas e positivas;
- g) desejo de manter coesão entre os membros do grupo, por considerá-la indispensável à vida do grupo.

Alguns autores classificam ainda as formas de liderança, segundo a maneira por que ela é exercida.

Assim, teríamos:

- a) a liderança carismática;
- b) a liderança executiva;
- c) a liderança coercitiva;
- d) a liderança reformista.

A liderança carismática seria aquela em que o líder recebe dons sobrenaturais, exercendo sua liderança, no cumprimento de uma missão. Esses dons poderiam ser autênticos, ou não. Ex.: Jesus Cristo, Joana d'Arc, Padre Cícero.

A liderança executiva é a liderança que é exercida no sentido de levar um grupo à ação, beneficiando o maior número possível de indivíduos. Ex.: Henry Ford, Washington, Carlos Magno.

A liderança coercitiva é aquela que se exerce através da força, mesmo levando o grupo a um resultado momentaneamente eficaz. Ex.: todos os tipos de ditadores.

A liderança reformista é aquela que estabelece uma luta aberta contra as "instituições". Pode também ser positiva ou negativa. Ex.: Lutero, Jefferson, Tiradentes.

Qualquer que seja o tipo de liderança ela pode ser exercida democraticamente ou autocraticamente. Segundo R. Lippit, elas assim se caracterizam:

#### LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

- 1 — As diretrizes partem somente do líder.
- 2 — As tarefas são determinadas passo a passo.
- 3 — O líder impõe as tarefas e a organização dos grupos.
- 4 — As críticas e os elogios são subjetivos, sem justificação.

Artur Rios, acrescenta:

- 1 — o líder conduz.
- 2 — o líder acentua a autoridade.
- 3 — o líder inspira medo.
- 4 — o líder diz "eu".
- 5 — o líder manda trabalhar.
- 6 — o líder recomenda pontualidade.
- 7 — o líder "sabe" o que se deve fazer.

#### LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

- As diretrizes são objeto de deliberação do líder com o grupo.
- O líder expõe apenas as linhas gerais, o esquema do plano.
- Os grupos formam-se naturalmente e são escolhidas as tarefas de cada um.
- As críticas e os elogios são objetivos, baseados em dados concretos.

- o líder sugere.
- o líder depende da cooperação
- o líder inspira entusiasmo
- o líder diz "nós"
- o líder trabalha
- o líder é o primeiro a começar
- o líder mostra "como" se faz.