



FUNDAMENTOS PARA O TRABALHO COM GRUPOS EM EXTENSÃO RURAL

MARIA IGNEZ GUERRA MOLINA¹

RESUMO – Este estudo é uma contribuição aos que trabalham com grupos para melhor compreendê-los como fenômeno social. Destaca a importância dos pequenos grupos como unidades de trabalho e de estímulo ao crescimento social das pessoas, e discute sua conceitualização. Refere-se às principais teorias que os explicam, como diferentes abordagens ao seu estudo. Elas devem ser conhecidas, uma vez que esses modelos teóricos de explicação podem levar à previsão do que ocorre nos grupos e orientar sua ação. Detalha o processo grupal como a essência do que ocorre de mais relevante no dia-a-dia de todos os grupos. Ressalta a importância de saber identificar os fatos. Conforme forem eles utilizados, ocorrerá ou um processo educativo e promocional ou um processo de dependência técnica e social das pessoas envolvidas nos grupos.

BASIC ELEMENTS TO WORK WITH SMALL GROUPS IN RURAL EXTENSION

ABSTRACT – This essay is a contribution to small group workers to improve their understanding on group as a social phenomenon. Briefly points out the small group relevance as unities of work and stimulus to individuals social development, and discusses their conceptualization. It talks about the main theories that try to explain the groups, like different approaches to understand them, and must be known, once they may to orient a prevision about the things that will happen inside the groups, and help to plan the social action inside them. It also details the "Group Process" like the main fact that occurs in every group. Stand out the importance to identify this facts by small group workers, once the way they use them, it will happen an educative and promotional process or it will be developed a technical and social dependence process among the people inside the groups.

INTRODUÇÃO

Municípios, comunidades, categorias, empresas rurais, unidades produtivas são unidades potenciais de trabalho do extensionista. Entretanto, quando se pretende um trabalho educativo, pelo qual as pessoas se tornem cada vez mais conscientes e capazes de se autodirigir e autodesenvolver, os pequenos grupos são as unidades mais adequadas.

Isolado, o indivíduo é facilmente objeto de persuasão. Em grandes grupos, até inconscientemente pode ser objeto de massificação. Para desencadear um processo de conscientização e autodesenvolvimento, o pequeno grupo oferece aos membros condições adequadas para refletir, focalizar a sua visão de mundo e dos problemas imediatos, organizar-se para uma ação conjunta. Oferece também o surgimento de um certo nível

¹ Professora-Assistente, Doutora do Departamento de Economia e Sociologia Rural da Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz", Universidade de São Paulo, 13400 Piracicaba, SP.

de coerção, produzido pela interação dos membros no processo grupal, que reforça motivação e estimula ações.

Pressupõe-se, aqui, que a extensão rural é um trabalho educativo e que educar é, sobretudo, ajudar as pessoas a desenvolverem suas potencialidades. Esse processo educativo de autoconstrução e auto-afirmação se objetiva e cresce no planejamento, discussão e realização de ações grupais e comunitárias. Assim focalizadas, essas ações seriam o próprio instrumento do processo educativo, dialógico e liberador. Os grupos seriam as unidades de trabalho a partir das quais isso aconteceria. Nessa visão, o papel do extensionista no trabalho com grupos é o de animador e facilitador, alguém que está no grupo, durante certo tempo, para estimular o desenvolvimento do processo grupal, através do qual os membros do grupo se auto-educarão, desenvolvendo suas potencialidades.

Observando-se a história da humanidade, constata-se que uma das características deste século foi o grande desenvolvimento do trabalho em grupos. Antes, a maioria dos grandes feitos era individual, como a descoberta do vírus, da penicilina, ou a invenção do telescópio, do telefone. Hoje, isso vai ficando cada vez mais difícil. São sempre grupos de pessoas que, com seu trabalho conjunto, possibilitam o surgimento de novas vacinas e novas cirurgias no campo da saúde, descobertas e viagens interestelares, avanços nas áreas de comunicações. É crescente a importância de saber conviver em grupos de formas cada vez mais produtivas e gratificantes.

Constata-se, também, um grande desenvolvimento na literatura especializada. Psicólogos sociais, sociólogos, antropólogos, terapeutas, especialistas em dinâmica de grupos estão se dedicando a pesquisas e experiências as mais variadas, aumentando o conhecimento e a literatura sobre o assunto, de tal forma que já é impossível conhecê-la toda. Considerando-se que os primeiros textos especializados surgiram por volta de 1940, merece atenção esse fato que evidencia o interesse crescente pelos grupos.

Entretanto, ao lado de tantas evidências sobre a sua complexidade, é extremamente freqüente encontrar técnicos trabalhando com grupos, baseados unicamente na intuição e no bom-senso. Quando se trata de grupos informais, organizados espontaneamente, porque os membros sentem gratificação na convivência, essa atitude é normal e esperada. Deixa de sê-lo, porém, quando se trata de grupos de trabalho, organizados para a realização de tarefas, como decidir sobre as políticas de uma empresa, melhorar as técnicas de produção de agricultores, organizar e conscientizar pessoas em uma periferia urbana, introduzir melhorias na alimentação de famílias de baixa renda, ou organizar os produtores rurais.

Freqüentemente, surgem problemas que se acumulam e podem pôr em risco não só a tarefa específica, mas até a própria organização à qual o grupo está ligado. Outras vezes, é o técnico que fica desprestigiado, ou as pessoas envolvidas que sedimentam uma atitude de descrença, desconfiança e indiferença para qualquer outra iniciativa semelhante. Também acontece que o técnico fica buscando possíveis causas do insucesso no seu desempenho e/ou conhecimento técnico específico (agricultura, nutrição). Em grande parte dos casos, as causas dos problemas situam-se no processo grupal, para cuja coordenação ele, provavelmente, não foi preparado, agindo por pura intuição. Se der certo, terá sido por mero acaso. Além disso, não será capaz de detectar os problemas se não sabe qual o desenvolvimento esperado. Como saber o que está errado, se

não há um modelo teoricamente fundamentado? Não é de admirar que tantos programas parem no meio e até espanta que tantos outros cheguem a bom termo.

São freqüentes na literatura da extensão rural textos sobre estratégias para trabalhar com grupos, técnicas para aumentar a produtividade do trabalho com grupos. Mas será que está bem claro para os técnicos que vão executar essas estratégias e técnicas, o que é essa unidade com a qual vão trabalhar? Provavelmente, reproduzindo a diversidade e amplitude de conceitos teóricos sobre grupos e comunidades, também a compreensão dos técnicos sobre eles é muito diversificada. É importante uma conceituação mais exata, a fim de que haja pontos de referência comuns quando se falar de grupos e se discutir estratégias de ação com grupos.

Como formar um grupo? Como manter o interesse dos membros? Como lidar com os conflitos que surgem? Como eliminar a acomodação, a indiferença, a apatia que, às vezes, se instalam no grupo? Por que os grupos têm momentos de alto desempenho e outros de declínio que podem até dissolvê-lo? Que técnicas são mais adequadas para trabalhar com grupos? Essas são algumas das muitas perguntas que se colocam às pessoas que pretendem coordenar grupos. É preciso discutir alguns dos aspectos fundamentais da teoria de grupos elaborados até o momento, para que, partindo deles, quem trabalha com grupos possa descobrir respostas, pistas para a ação e novas perguntas que venham enriquecer o trabalho.

Mais especificamente os objetivos deste texto serão:

- a) caracterizar e conceituar os grupos sociais a fim de oferecer um conhecimento mais objetivo sobre sua natureza e funcionamento;
- b) esclarecer o processo grupal, detalhando alguns dos fenômenos que ocorrem na vida dos grupos;
- c) possibilitar relações entre as teorias que explicam o comportamento dos grupos e as técnicas habitualmente usadas para alterar esses comportamentos;
- d) situar alguns dos problemas mais freqüentes no trabalho com grupos e discutir estratégias para solucioná-los;
- e) discutir o papel dos grupos na extensão rural no desenvolvimento de comunidade e alguns dos procedimentos usados para trabalhar com grupos.

O QUE É UM GRUPO

Há inúmeras definições de grupos elaboradas pelos pesquisadores que tratam de estudá-las. Verifica-se certa variação entre elas, uma vez que cada um dá prioridade a um aspecto específico e, a partir dele, elabora a sua definição. Não há, entretanto, divergências entre elas. Constata-se, antes, uma complementaridade, na medida em que cada aspecto estudado é uma parte de todos os grupos. Assim, há definições focalizando a percepção, a motivação, as metas, a organização, a interdependência, ou a interação dos membros em um grupo, conforme a preocupação central do pesquisador que a elaborou e o contexto histórico em que vive.

Para trabalhar com grupos é necessário saber identificá-los. É comum técnicos se referirem a categorias, agregados, comunidades como se fossem grupos. Há, entretanto, particularidades em cada um desses fenômenos que lhes dão uma natureza específica e exigem diferentes técnicas para abordá-los e trabalhá-los. Não são grupos, mas é

possível que dentro deles haja grupos. Identificar os pequenos grupos existentes e motivar a formação de outros atendendo os interesses dos membros, deveria ser o ponto de partida de qualquer ação. Isto terá muito a ver com o sucesso ou insucesso do programa de trabalho do técnico.

Analisando-se os componentes de um grupo para melhor compreendê-lo e identificá-lo, ou como roteiro para formá-lo, podem ser destacados os seguintes:

a. **Conjunto de indivíduos** – Já é antiga a discussão sobre os limites do número de pessoas que formam um pequeno grupo. Para fins de trabalho social, três seria o limite mínimo desejável. A interação de duas pessoas apenas não oferece grande possibilidade de ocorrer, com toda a sua riqueza, os fenômenos que surgem no desenvolvimento do processo grupal. O limite máximo é aquele que possibilita a interação e a consciência de pertencer a uma unidade, entre todos os membros.

A natureza do grupo e seus objetivos podem fazer variar esse limite. Uma grande família, por exemplo, considerando-se a natureza dos laços de parentesco, pode ter esse limite máximo bastante dilatado. Já um grupo de trabalho normal, possivelmente, conseguirá manter essas características até 25 pessoas. Admite-se certa variação conforme a natureza da tarefa e/ou características específicas dos membros, por exemplo, quando residem em uma mesma unidade de produção ou em uma organização fechada. Facilmente percebe-se quando esse limite é ultrapassado pelo surgimento de subgrupos, o que não é um mal em si, mas apenas um indício, para o técnico, de que passa a lidar com diferentes unidades de trabalho, de interesse, de interação.

b. **Proximidade física** – Embora não seja indispensável que todos os membros em todas as reuniões do grupo estejam presentes, a proximidade física é necessária como uma condição para o desenvolvimento do processo grupal. As diferentes formas que assume a interação entre os membros, a diferenciação de status, o desempenho e o próprio surgimento de papéis, a coesão, são fenômenos que só acontecem quando os membros estão freqüentemente em contato. Essa não é uma característica suficiente nem específica de grupos. Os agregados também a têm, nem por isso são grupos. Faltam-lhes outras características que permitem o surgimento do processo grupal.

c. **Interação** – Sem anular as outras características, considera-se esta a mais fortemente vinculada à natureza dos grupos sociais. A reciprocidade da influência no comportamento dos membros de um grupo é fundamental para o surgimento de outros fenômenos grupais, como consciência de pertencer a uma unidade, realização de metas comuns, surgimento e fortalecimento da coesão e das normas que orientarão o comportamento, mesmo quando não formalizadas.

Há diferenças na natureza e formas que assume a interação quando se considera um grupo primário ou secundário. Nos grupos primários, as pessoas interagem de forma mais espontânea. Na interação, geralmente envolvem, ao menos potencialmente, toda a sua personalidade. Nos grupos secundários, a interação geralmente é formal. Manifesta-se envolvendo apenas os aspectos mais diretamente relacionados aos objetivos dos grupos em questão. Essa diferença não pode ser muito rigidamente considerada em todas as situações. Dentro dos grupos secundários, pode haver subgrupos de caráter primário, portanto, com eventuais comportamentos espontâneos.

d. **Permanência** (no tempo) – Um conjunto de pessoas que se encontra apenas alguns minutos não chega a formar um grupo social. É necessário que esses encontros se sucedam durante certo tempo, a fim de que haja oportunidade para os membros in-

teragirem, definirem metas e procedimentos para realizá-los, estabelecerem vínculos e identificarem-se quanto aos sentimentos, conforme o objetivo primordial do grupo seja de uma ou outra natureza.

Essa permanência não pode ser especificada. Variará conforme a natureza da atividade, objetivo do grupo, freqüência das reuniões, interesse e envolvimento dos membros. Um grupo pode esgotar-se em algumas horas se a tarefa em torno da qual se organizou foi realizada e os seus membros não têm outros interesses comuns suficientes para fazê-lo perdurar. Outro pode prolongar-se durante alguns anos, desde que seus membros queiram isso e mantenham-se motivados para a realização conjunta de tarefas, simples convivência, ou ambas.

e. **Metas comuns** – Facilmente se percebe que se as pessoas não têm metas ou interesses comuns, não se agregam para realizá-los, ao menos voluntariamente. Tratando-se de um grupo compulsório, no qual não exista a opção de não se associar e não participar da realização da tarefa, essa característica deixa de ser condição para a filiação. Entretanto, pode permanecer interferindo no grau de envolvimento e natureza da interação no processo grupal, seja na dimensão do sentimento ou da tarefa, conforme o objetivo do grupo. Portanto, a identificação de metas comuns, ou a necessidade de criá-las nos grupos, é condição relevante para o seu surgimento, desenvolvimento e permanência.

f. **Consciência de unidade** – Apresentada pela pesquisa como percepção coletiva de unidade, essa característica é importante tanto para a compreensão do fenômeno grupal, como para a ação sobre o grupo. Cada um dos membros deve ter consciência de que é parte de um todo maior e conhecer quais são os outros membros dessa unidade da qual ele é parte. Os sentimentos e comportamento decorrentes dessa percepção estão ligados à própria essência do processo grupal. Variações na identificação com os demais membros, com os objetivos e normas do grupo e com o grupo em si mesmo, vão produzir comportamentos específicos, importantes para determinar os papéis, o status e o poder do membro no grupo considerado.

A outra dimensão desse fenômeno da dinâmica dos grupos é que cada membro deve estar consciente de que cada um dos demais é parte do todo e influencia e é influenciado pela interação recíproca no grupo, contribuindo, portanto, para as suas características específicas.

Partindo dessas características dos grupos sociais, tem-se a sua definição que não só identifica o fenômeno, como pode também servir como um roteiro básico para formá-los. Um grupo social é **um conjunto de indivíduos, em proximidade física, interagindo, durante certo tempo, para realizar metas comuns, conscientes de que formam uma unidade e que se interinfluenciam**. Analisando essas características, pode-se facilmente distinguir o grupo dos demais fenômenos sociais que com ele são confundidos, seja das categorias e/ou agregados, que têm uma estrutura menos complexa que a dos grupos, seja das comunidades e/ou municípios.

POR QUE GRUPOS?

Muitas explicações tentam responder essa questão. Elas podem ser organizadas basicamente em dois níveis: o da sociedade e o do indivíduo, embora essa divisão seja

apenas didática, pois o indivíduo vive numa sociedade com características históricas, econômicas e culturais que condicionam fortemente seu comportamento.

Na sociedade, pode-se explicar o surgimento de grupos como instrumentos para realizar seus interesses específicos. Exemplificando, para atender o interesse de manutenção da espécie e da cultura, existe o grupo família com o papel primordial de procriar, proteger e realizar a socialização básica dos indivíduos. A realização desse papel de acordo com as expectativas sociais é garantida pela criação de instituições que regulamentam os comportamentos desejados, tolerados ou proibidos por aquela sociedade. Assim, para regulamentar o comportamento dos membros de uma família há leis, costumes e instituições, como casamento civil, religioso, união e separação consensual, divórcio, herança, pensão de alimentos, clínicas pró-fertilidade ou de controle de nascimentos, que executam ou proíbem o aborto, a esterilização. Essas instituições podem estar no nível dos comportamentos espontâneos, mas generalizados, ou já no nível fortemente coercitivo, conforme se trate de aspectos considerados pouco ou muito importantes pelos grupos que definem as políticas e detêm o poder em cada sociedade.

Um mesmo fenômeno, procriação por exemplo, é tratado diferentemente de uma sociedade para outra, de modo a atender os seus interesses. Na China superpopulosa, hoje, o casal que tiver mais que um filho é severamente punido com penas que variam de prisão ao aumento proibitivo de taxas. De outro lado, a Alemanha, França e União Soviética, cujas populações se reproduzem a taxas tão baixas que já declinam em números absolutos, criam instituições visando estimular o aumento da natalidade, tais como: isenção de taxas; privilégios no atendimento às necessidades de habitação, saúde, educação e lazer; redução nos custos de serviços, como energia elétrica, água, transporte; afastamento remunerado do trabalho às mães durante períodos relativamente longos para maior assistência aos recém-nascidos; auxílios em dinheiro e assistência médica na gravidez, nascimento e primeira infância.

Embora o exemplo tenha considerado apenas o grupo família, aplica-se a qualquer outro. Em torno de interesses, como produção, defesa, ensino, lazer, organizam-se grupos, cujo comportamento é regulamentado por instituições que facilitam a realização desses interesses. Seja de forma sutil, explícita ou coercitiva, as sociedades direcionam o comportamento dos indivíduos nos grupos, de modo a realizar seus objetivos prioritários.

Assim, a manutenção da sociedade e da sua cultura é basicamente realizada pelos grupos, uma vez que é dentro deles que se socializam os membros e se exerce coerção para obtenção e manutenção dos comportamentos esperados.

Essa coerção cresce em importância quando se constata que não é só ao nível da ação, do comportamento propriamente dito, que ela se exerce, mas desde o nível do pensamento. De forma explícita ou pela expectativa de comportamento, o grupo coage seus membros a pensarem e agirem de acordo com o seu conjunto de valores, mesmo que para isto tenham que negar outros valores, como a própria vida. Exemplos: os pilotos suicidas na segunda guerra mundial e as atuais bombas humanas na guerra do Líbano que, conscientemente, sacrificam suas vidas para realizar metas do grupo e da sociedade. Em outro nível, de uma forma igualmente decidida, veja-se o caso de determinadas religiões minoritárias, nas quais os membros preferem morrer a tomar transfusões de sangue, medicamentos, porque isso entra em choque com os valores que defendem.

Entretanto, à medida que se generaliza um certo grau de consciência da manipulação exercida pela sociedade sobre seus membros, surgem grupos que se organizam justamente para contestar a ordem vigente nos mais diferentes níveis. Embora muito frequentes hoje, esse tipo de grupo não é privilégio dos nossos dias. A história está cheia de exemplos de pequenos grupos que deram origem a grandes movimentos contestatórios, que renovaram as formas de pensar, sentir e agir nos campos da política, economia, arte, religião, ciência e educação.

Assim, os grupos podem ser tanto instrumentos de manutenção do **status quo**, quanto de renovação e/ou mudança da ordem vigente, conforme a ideologia compartilhada pelos seus membros. Evidentemente esse processo de mudança não acontece suave e naturalmente. Será tanto mais demorado e reprimido quanto mais se referir a aspectos fundamentais da estrutura da sociedade considerada, abalando, portanto, sua sobrevivência nos moldes vigentes.

Em relação aos indivíduos, vários pesquisadores tentaram explicar essa tendência do homem para formar grupos. Entre eles, Thomas diz que os indivíduos procuram os grupos para satisfazer suas necessidades básicas que seriam: segurança, novas experiências, resposta afetiva, prestígio ou reconhecimento. Essas necessidades não aparecem em proporção igual para todos os indivíduos e variam no mesmo indivíduo durante a sua vida. Quando criança, jovem, adulto ou velho, o mesmo indivíduo pode apresentar, em graus diferentes, cada uma dessas necessidades. Alguém pode ter uma grande necessidade de prestígio, outro necessitar mais de segurança e assim por diante. É importante ressaltar que elas não esgotam o conjunto de necessidades dos indivíduos. Mas, segundo esse autor, são as fundamentais para todas as pessoas. Os grupos são os ambientes imediatos nos quais elas podem ser atendidas, uma vez que exigem interação com outras para poderem ser realizadas.

Também Maslow, citado por Klausmier (1977:260-3), tratando de motivações individuais, propõe uma hierarquia de motivos-necessidades: 1) fisiológicos; 2) de segurança; 3) de amor e pertencença; 4) de estima; 5) de auto-atualização; 6) desejos de conhecimento e compreensão; 7) necessidades estéticas. As necessidades devem ser atendidas na ordem proposta, isto é, as necessidades fisiológicas devem ser satisfeitas antes que possa haver satisfação da necessidade de segurança e assim por diante. Essa teoria também pode explicar por que os indivíduos procuram os grupos, neles permanecem ou os abandonam, ao longo de suas vidas. Através da interação com outras pessoas, é possível atender suas necessidades. Os grupos são o ambiente por excelência onde ocorre essa interação.

É frequente o técnico se perguntar por que as pessoas com as quais está trabalhando não se interessam em participar dos grupos que ele próprio ou a instituição para o qual trabalha tentaram organizar. Muitas vezes, começa a procurar respostas em eventuais falhas na sua maneira de conduzir as reuniões, no local, no horário. É possível que algum destes elementos possa explicar o que está ocorrendo, mas é mais provável que o problema esteja na falta de motivação do indivíduo para permanecer naquele grupo. Frequentemente, tenta-se organizá-lo para atender problemas que o técnico ou sua instituição julgam importantes. Nem sempre os eventuais membros compartilham dessa opinião. Neste caso, a não ser que haja alguma forma de coerção direta ou indireta, estímulos e motivação adequada e suficiente, eles não se envolverão com esses grupos.

Partindo dessa idéia de necessidade, tem-se uma pista ou roteiro para orientar a criação de grupos e sua adequação aos possíveis membros. Se eles estão no nível de necessidades fisiológicas, como alimento, descanso, não se pode esperar que permaneçam e se envolvam com grupos organizados para responder a necessidade de auto-atualização ou estéticas, por exemplo.

De outro lado, se o técnico e/ou os membros estiveram atentos a isso, a dinâmica do processo grupal oferece, paralelamente ao objetivo específico do grupo, por exemplo treinamento de mão-de-obra, oportunidades de preencher necessidades de outra natureza, como prestígio, afiliação, amor. Não se pode rejeitar as pessoas por demonstrarem nos grupos suas necessidades psicológicas. É a história de vida de cada um que lhes dá diferentes necessidades predominantes. Pessoas com grande carência afetiva, necessidade de prestígio, precisam dos grupos para satisfazê-las. É nos grupos que aprenderão a lidar com suas carências, internalizando os padrões de comportamento aceitos, as normas e valores generalizados. Aqueles que as têm em níveis patológicos, evidentemente, precisam de grupos terapêuticos. Não podem ter seus problemas resolvidos em grupos de trabalho e/ou de lazer, orientados por técnicos não especializados em terapia.

Olmsted (1970:47-95), analisando as funções dos grupos, propõe três níveis: para o indivíduo, para a organização e para a sociedade, em relação aos quais os grupos podem ser funcionais ou disfuncionais.

Para o **indivíduo**, eles teriam as funções básicas de treinamento e apoio. Seriam o ambiente que oferece oportunidade ao desenvolvimento psicológico, intelectual e emocional, ao mesmo tempo que lhes proporcionariam treinamento em todas as situações vivenciadas. Paralelamente, no próprio desempenho dessas funções, pode-se tornar disfuncional na medida em que chegue a inibir, ou mesmo anular o indivíduo. O comportamento de algumas famílias pode exemplificar isso. Seu empenho em proteger, aparar as dificuldades pode anular ou inibir a personalidade dos filhos, em vez de desenvolvê-la. Também o técnico pode assumir de tal forma as decisões e ações dos membros do seu grupo, pretendendo ajudá-los, que, em vez de promovê-los, cria uma dependência crescente, anulando em vez de capacitá-los a assumirem e se tornarem auto-suficientes.

Para a **organização** na qual os grupos existem, sua principal função seria o desenvolvimento da solidariedade entre os membros. Paralelamente e relacionado à solidariedade, podem surgir comportamentos de sabotagem. Em grupos industriais, o desenvolvimento da solidariedade pode estimular a produtividade, como também a manutenção de baixos níveis de produção, o surgimento de greves, o que, do ponto de vista da empresa, seria disfuncional.

Quanto à **sociedade**, a própria existência de grupos traz implícita uma função que é de ser intermediário entre o indivíduo e a sociedade mais ampla. Sem grupos, uma sociedade se estagnaria ou assumiria uma forma autoritária. Olmsted (1970:56) cita Tocqueville dizendo "em países democráticos a ciência da associação é a mãe da ciência: o progresso de todo o resto depende do progresso nesse setor". Para exemplificar o oposto, basta lembrar o livro "1984" onde Orwell descreve o que seria uma sociedade sem grupos primários, nos quais as pessoas possam desfrutar do sentimento de "nós" (**in group**), compartilhar valores, objetivos, sentimentos, fugir à ansiedade da solidão

e, sobretudo no contexto considerado, escapar ao autoritarismo e à opressão da sociedade.

Paralelamente, os laços dos grupos primários têm efeitos negativos também nas sociedades. À medida que assumem formas como “localismo, comunitarismo e lealdade ao parentesco – restringem a justiça e o progresso”. Em termos teóricos esses fenômenos são conceituados como “particularismo e atribuísmo”, em oposição ao “universalismo e realização”.

A sociedade brasileira está ainda profundamente impregnada nos seus modos de pensar, sentir e agir por esses fenômenos, o que, de fato, traz-lhe efeitos negativos.

Orientadas por esses valores, as pessoas têm atitudes diferentes conforme se trate de indivíduos do seu grupo ou não. Assim, parentes, conterrâneos, correligionários desenvolvem um senso de solidariedade entre si, de tal modo que os princípios de justiça e equidade perdem o sentido. Os benefícios sociais são distribuídos aos indivíduos conforme QUEM são e suas relações com quem tem o poder, dando-se mais importância aos critérios de atribuição que de qualificação.

Nos contextos orientados por valores de “universalismo” e “realização”, predominariam critérios de qualificação dos indivíduos, considerados de forma impessoal, mantendo-se a influência dos grupos primários no nível das relações familiares, pessoais.

Conclui-se, portanto, que os grupos não surgem nem se mantêm por acaso. Mesmo quando espontâneos, eles devem atender as necessidades dos seus membros e só se manterão na medida em que continuam a atendê-las. Tratando-se de grupos provocados, cresce a importância desse fator. Sem motivação, só sob coerção os indivíduos permanecem nos grupos. Dificilmente se obterá algum processo educativo promocional ou participativo. Assim, para **motivar, organizar e manter** grupos com os quais se possa desenvolver um processo educativo é necessário que se levem em conta as condições individuais e sociais para a motivação e envolvimento dos membros naquele grupo específico.

O PROCESSO GRUPAL

O processo grupal ocorre com ou sem a presença e interferência dos técnicos. É importante chamar atenção para o fato de que ter pessoas reunidas em pequenos grupos não significa necessariamente que o processo grupal teve início: pode-se tratar de um mero agregado de pessoas. Toda a importância atribuída ao pequeno grupo como unidade de trabalho está exatamente no processo grupal que nele se desenvolve.

Pode-se pensar o processo grupal em três níveis básicos. O primeiro no próprio grupo, focalizando os fatos que ocorrem na sua história de vida. O segundo, predominantemente na interação entre os indivíduos que o formam. E o terceiro, na produção social resultante da interação desses indivíduos no grupo. Há uma estreita relação entre esses três níveis, pois cada momento da dinâmica dos grupos, no que se refere à sua história de vida, tem a ver com a dinâmica que ocorre nos seus membros e vice-versa.

Vários autores trabalharam com processo grupal na evolução dos grupos e dos fenômenos que nele ocorrem. Entre eles Kisnerman (1978) é mais adequado ao enfoque deste texto, embora exija adaptações. Autores como Pichonriviére (1983) elabora-

ram uma contribuição também interessante, que pode complementar a anterior se devidamente adaptada.

Kisnerman (1978:124-42) chama processo de grupo ao desenvolvimento evolutivo do grupo, levando em conta a interação dinâmica entre seus membros e a conquista do objetivo proposto. Supõe uma sucessão de etapas e operações de resolução de problemas integrados.

Apresenta graficamente essas etapas sucessivas e comenta-as, ressaltando o comportamento do grupo em cada uma delas (Fig. 1).



FIG. 1. Desenvolvimento evolutivo do grupo.

Na fase de **Formação** é fundamental conhecer a motivação dos que virão a formar o grupo. Normalmente, há tensão e mobilização de defesas em relação à situação nova a ser vivida. Surgem atitudes alternativas de submissão, agressão, aceitação ou rejeição, verbalizadas ou percebidas nos gestos. A indecisão quanto a objetivos e possibilidades de programas confirma a idéia de GRUPO APARENTE, pois os indivíduos não estão integrados. O surgimento de subgrupos não é necessariamente negativo podendo indicar variedade de interesses.

A fase de **Conflito** é explicada citando Newstetter e Newcomb que distinguem três categorias de conflitos: a) de valores e normas; b) de objetivos; c) de personalidade. Em todos os casos, podem existir raízes afetivas. Ressalta que o conflito deve ser sempre visto como positivo para o grupo, pois ajuda os membros a adquirir autoconhecimento e experiência para enfrentar problemas da vida social. Analisar os conflitos acelera a integração e organização.

A fase de **Organização** é marcada pelo declínio da ansiedade, divisão do trabalho, maior responsabilidade dos membros, identificação com o grupo. O grupo progride em direção aos objetivos e a consciência de grupo lhes permite unificar propósitos. Normalmente, todos os membros entram em atividade e surge um equilíbrio dos níveis afetivo, intelectual e volitivo que conduz a uma produtividade operativa.

A fase de **Integração** caracteriza-se pela auto-coesão do grupo. Suas diferentes estruturas estão suficientemente ajustadas. O grupo é uma unidade produtiva que oferece realização aos membros propiciando o crescimento e desenvolvimento do seu potencial humano.

A etapa de **Dissolução**, que é natural e não deve ser interpretada como fracasso do grupo ou do seu coordenador, surge quando os membros começam a diversificar seus interesses e aquele grupo não os atende mais. Pode haver reativação do processo grupal com a substituição de alguns membros que poderão ou não vir a integrar outros grupos;

redefinição dos objetivos se se quer manter aquela estrutura grupal, ou sua dissolução total diante de novos interesses.

Essas etapas são como que um modelo ideal na história de vida dos grupos. Cada um deles não passa necessariamente por todas elas. Mesmo quando isso acontece não acontece da mesma forma, com o mesmo tempo de duração em cada uma delas. Também não ocorrem dessa forma seqüencial, se superpõem. Muitas variáveis podem fazer com que um grupo específico não chegue à etapa de organização dissolvendo-se no momento dos conflitos, ou até na sua formação. Outros encontram formas e motivação para se redefinirem sempre, mantendo sua estrutura grupal por longos períodos de tempo.

O importante para o técnico é ter consciência da existência e formas de manifestação do processo grupal para que possa conscientemente participar desse processo com os membros ajudando-os a prever, prevenir e direcionar comportamentos quando necessário ou oportuno.

O segundo aspecto do processo grupal, separado aqui apenas com fins didáticos, mas que na realidade acontece ao mesmo tempo que o anterior, é interação entre os membros, ou seja, as formas que assume essa interação interpessoal para satisfazer os objetivos individuais e realizar as metas grupais. Esses processos de interação assumem formas bem variadas. Aqui se discutirão apenas as básicas.

O comportamento dos indivíduos nos grupos se manifesta basicamente de formas associativas ou de aproximação que são a cooperação, acomodação e assimilação. Também se manifesta de formas dissociativas ou de afastamento em comportamentos de competição e conflito. São tão básicos, naturais e implícitos ao comportamento dos indivíduos nos grupos que, normalmente, não se chama atenção para esse nível de processos que ocorrem nos grupos. Entretanto, a experiência de trabalho mostra que estar atento a eles e, quando necessário, ajudar o grupo a elaborá-los, tem muito a ver com um melhor desempenho do grupo em si mesmo e dos seus membros. Essas formas básicas de exteriorização do comportamento dos indivíduos nos grupos são a essência de dinâmica dos grupos ao nível dos indivíduos que os compõem. São manifestações individuais, mas só acontecem no contexto grupal. É na interação com os demais membros que elas surgem.

Nesse enfoque, a liderança situa-se como uma das formas que assume a dinâmica dos grupos. Ela é essencialmente a habilidade de coordenar essas formas de comportamento a cada momento da vida do grupo. Os membros externarão comportamentos, por exemplo de cooperação, estimulados por alguém. Passarão à acomodação, competição, também motivados por alguém. Assim, a essência da liderança seria o **direcionamento da interação social dos membros** do grupo e, por sua vez, ela própria, uma forma de interação social. O líder seria, portanto, o indivíduo que em um determinado momento assumisse o papel de coordenar a interação social do grupo.

A liderança será educativa, liberadora, sempre que for situacional, isto é, não centralizada em um único indivíduo, mas assumida pelo mais habilitado para resolver a tarefa ou a situação vivenciada pelo grupo em dado momento. Além disso, para reforçar esse caráter educativo, deve estar claro seu caráter situacional e o fato de que se está assumindo a coordenação da interação manifestada nos comportamentos, e não simplesmente da tarefa do momento, como fazer uma demonstração, ajudar numa tomada de decisão para comercializar um produto.

Assim compreendida – uma das manifestações alternativas da dinâmica dos grupos ao nível individual, mas que só surge no contexto grupal que lhe dá sentido e forma – a liderança como que se desmistifica sem, entretanto, perder sua importância. Continua a ser um papel fundamental e indispensável, cujas formas de manifestação refletem a natureza do grupo, grau de maturidade, potencial para estimular a dependência ou o desenvolvimento e liberação dos membros.

Também as técnicas de dinâmica de grupos só têm sentido se compreendidas e usadas de acordo com a situação, contexto, forma e direção da interação desejada pelo grupo. É absurdo usá-las aleatoriamente. Como qualquer técnica é necessário uma análise do que se pretende ao usá-la, em que condições se recomenda, o que provocarão no grupo.

O terceiro aspecto do processo grupal, interrelacionado aos dois anteriores, é o que aqui se denomina produção social do grupo, dada a natureza social dos fenômenos que a constituem, em oposição à uma produção material (por exemplo, a aplicação de uma técnica agrícola). Paralelamente à realização das tarefas materiais e/ou psicológicas dos grupos, ocorrem fenômenos de natureza social que só surgem no contexto grupal, caracterizando-se, portanto, como parte do processo grupal.

Lane (1985:88) discute isso em relação à participação. Observa que a produção do grupo não poderia ser identificada necessariamente com a tarefa nem com os objetivos do grupo. A produção seria a própria ação grupal, que se dá pela participação de todos, seja em torno de uma tarefa, seja visando um objetivo comum. Seria, então, processo de produção, o grupo se organizar, assumir papéis e realizar tarefas; em outras palavras, seria **produzir como grupo**; seria a **práxis grupal**, ou seja, como afirma Sartre, a materialidade que estabelece as relações entre os homens. Nas relações entre os indivíduos, pela participação entre eles, estes se transformam e transformam o grupo, produzindo o próprio grupo.

Considerando-se os dois aspectos anteriores do processo grupal, o desenvolvimento evolutivo do grupo e as formas que assume a interação social entre os membros, fica evidente que: 1) a produção social do grupo está intimamente relacionada aos dois aspectos anteriores; 2) se diferencia deles; 3) é um dos aspectos do processo grupal. Somente interagindo num grupo, as pessoas podem se organizar, assumir papéis, produzir e elaborar conflitos, definir objetivos e prioridades do grupo. Essa produção social seria, portanto, a essência do surgimento, da elaboração e da construção do grupo como tal; ao mesmo tempo, seria a essência do desenvolvimento social dos membros no grupo e pelo grupo, uma vez que fora dele nada disto ocorreria. Outros processos, tais como o desenvolvimento de uma consciência crítica, a afirmação de uma identidade social, o surgimento de compromissos com idéias, programas, grupos, também são grandemente motivados, estruturados e fortalecidos nos grupos.

Vê-se, assim, que medir a produtividade dos grupos pelas tarefas materiais realizadas, pelo número de reuniões, pela assiduidade dos membros, como freqüentemente é feito, dá uma imagem muito limitada do produto dos grupos, uma vez que o processo grupal é mais abrangente, complexo e rico do que isso. Evidentemente, a vinculação institucional e organizacional dos grupos influenciaria grandemente alguns aspectos da sua produção social. Como exemplo podem ser destacadas as formas possíveis de organização e participação, os papéis e tarefas viáveis, os objetivos e prioridades, as manifestações e graus suportáveis de dominação e de submissão.

Circunstâncias de tempo e lugar, materializados pelo momento histórico, político e geográfico, que formam o contexto no qual o grupo surgiu e se desenvolve, também condicionam, em grande parte, a sua produção social.

UM POUCO DE TEORIA

Lane (1985:90) ressalta a importância do estudo dos pequenos grupos, necessário para entender a relação indivíduo-sociedade, pois o grupo é condição para que o homem supere a sua natureza biológica e também condição para que ele supere sua natureza individualista, tornando-se um agente consciente na produção da história social.

Não se espera do extensionista que produza estudos sobre os grupos com os quais trabalha. Entretanto, do mesmo modo que deve conhecer o estado atual da pesquisa sobre o milho, feijão, ou práticas agropecuárias que vai difundir, é importantíssimo que também conheça alguma teoria sobre os grupos, uma vez que, tendo ou não consciência disso, também interfere e participa do processo grupal dos produtores com os quais se envolve.

Embora mais indispensáveis aos que trabalham com pesquisa de grupos, o estado atual da teoria, suas contribuições, os problemas de investigação, as dificuldades que encontra, devem ser conhecidos pelos que trabalham empiricamente com grupos. A teoria oferece pistas para uma ação mais eficaz, uma vez que está empiricamente fundamentada. Por sua vez, a ação empírica oferece dados para serem trabalhados na pesquisa, testando, confirmando, rejeitando, reformulando as teorias e fornecendo a base empírica necessária à sua aceitação científica.

Embora um aprofundamento teórico exceda os limites e objetivos deste texto, é indispensável um mínimo de informação sobre o que vem sendo produzido nesse campo. Shaw (1976:16-7) apresentou o seguinte resumo da seleção de orientações teóricas, feito por Cartwright & Zander (1969), que vêm sendo adotadas para a análise de grupos.

1. Teoria de campo – Propõe que o comportamento nos grupos é o resultado de um campo de forças interdependentes. O principal autor da orientação da teoria de campo foi Kurt Lewin, que analisou o comportamento do indivíduo e do grupo como partes de um sistema de fatos interrelacionados. O método de análise é semelhante ao dos físicos e supõe que as prioridades de qualquer fato comportamental são determinadas pela suas relações com outros fatos no mesmo sistema. A teoria de campo oferece uma base excelente para a descrição do comportamento do grupo, mas, infelizmente, não possibilita a formulação de uma teoria sistemática do processo de grupo.

2. Teoria da interação – Considera o grupo como um sistema de indivíduos interagindo. Em sua forma mais comum, são identificados três elementos básicos: atividade, interação e sentimento. A teoria afirma que todos os aspectos do comportamento do grupo podem ser compreendidos explicitando as relações entre esses três elementos básicos. Essa abordagem foi adotada inicialmente por sociólogos e psicólogos sociais e provou ser mais útil na descrição dos grupos naturais.

3. Teoria de sistemas – Adota posição muito semelhante à proposta pela teoria da interação. Questiona-se se elas são de fato duas orientações diferentes. Ambas tentam compreender os complicados processos de explicitação e análise dos elementos básicos. A principal diferença entre a teoria da interação e a de sistemas é o tipo de

elementos identificados e usados para análise. Enquanto a teoria da interação apela para a atividade, interação e sentimento, a teoria de sistemas descreve o grupo como um sistema de elementos interrelacionados, tais como status e papéis, com muita ênfase sobre as entradas e saídas dos sistemas.

4. Orientação sociométrica – Enfatiza as escolhas interpessoais entre os membros dos grupos. O moral e o desempenho do grupo são vistos como dependendo das relações interpessoais entre os seus membros, refletidas nas escolhas sociométricas. Essa orientação estimulou muita pesquisa e contribuiu para a compreensão de certos aspectos do comportamento do grupo. Por outro lado, sua influência sobre a teoria sistêmica tem sido mínima.

5. Orientação psicanalítica – Naturalmente deriva da psicologia freudiana. Refere-se aos processos motivacionais e de defesa do indivíduo, relacionados à vida do grupo. Essa orientação produziu, pelo menos, uma teoria do processo de grupo e contribuiu para muitas outras, contudo, não estimulou pesquisa empírica. Conseqüentemente, as bases empíricas das formulações teóricas psicanaliticamente orientadas não são tão fortes quanto seria desejável até o momento.

6. Orientação psicológica geral – Tenta estender a análise teórica do comportamento individual ao comportamento do grupo. As várias formulações teóricas a respeito de processos individuais, tais como aprendizado, motivação e percepção, seriam aplicadas diretamente aos processos de grupo. Questiona-se se essa abordagem deve ser chamada uma orientação ou meramente uma negação de que haja qualquer coisa específica sobre o comportamento do grupo. Não concordamos com essa negação.

7. Orientação empírico-estatística – Sustenta que os conceitos básicos da teoria de grupos podem ser descobertos pela aplicação de procedimentos estatísticos. O trabalho de Cotell (1948) exemplifica essa abordagem. Ele tentou descobrir os aspectos básicos do comportamento do grupo, partindo de uma análise estatística de dados sobre indivíduos e usando basicamente análise fatorial.

8. Modelos de orientação formal – Foram muito populares na década de 1950. Teóricos adotando essa abordagem tentaram construir modelos formais de comportamento de grupo, usando procedimentos matemáticos rigorosos. Os construtores dos modelos, freqüentemente, estavam mais preocupados com a consistência interna de seus modelos do que com o grau de correspondência entre o modelo e as situações naturais. Talvez, por isso, essa orientação tinha produzido somente modelos teóricos resstritos, que tiveram pouca influência sobre a dinâmica dos grupos.

Das oito orientações listadas, somente três levaram a teorias sistemáticas sobre o comportamento dos grupos: teoria de sistemas (incluindo a teoria da interação); orientação psicanalítica; orientação empírico-estatística.

Duas elaborações mais recentes, não citadas na seleção de Cartwright & Zander, mas muito importantes para não serem comentadas, são os trabalhos de Merton e Pichon-Rivière. Numa cuidadosa elaboração sobre grupos de referência, Merton (1970) analisa a orientação dos indivíduos para grupos dos quais não são membros e que exercem influência sobre eles, mesmo sem serem afiliados. Essa orientação pode ser tanto positiva como negativa. Elaborou também uma relação de 26 propriedades grupais que é um excelente roteiro para o estudo de grupos. Embora sem o status de modelo teóri-

co, sua elaboração é extremamente útil, tanto para fundamentar novas pesquisas, como para orientar a ação de técnicos nos grupos com os quais trabalham.

Pichon-Rivière (1983) e seus seguidores, ligados à orientação psicanalítica e com uma proposta dialética, voltada para a resolução das dificuldades internas dos indivíduos, têm também uma excelente contribuição à compreensão dos grupos. Para ele o ser humano é um ser de necessidades, que só se satisfazem socialmente em relações que o determinam. O sujeito não é só um sujeito relacionado, é um **sujeito produzido** em uma práxis. Nele não há nada que não seja resultante de interação entre indivíduos, grupos e classes.

Conceitua o grupo como um conjunto de pessoas, ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, articuladas por sua mútua representação interna, que se propõem, de forma explícita ou implícita, realizar uma tarefa, a qual constitui sua finalidade, interagindo através de complexos mecanismos de atribuição e assunção de papéis.

Desenvolveu uma técnica operativa como instrumento para ajudar as pessoas a resolverem suas dificuldades internas, através da ação nos grupos. As dificuldades surgem das ansiedades provenientes do MEDO da perda do equilíbrio anterior e do ATAQUE de uma situação nova, diante do que surge uma resistência à mudança, dificultando os processos de comunicação e de aprendizagem.

Considera como fenômenos UNIVERSAIS em todos os grupos:

- a) Os medos básicos: (1) medo da perda da estrutura já obtida; (2) medo do ataque à nova situação a ser estruturada.
- b) A situação terapêutica negativa frente à situação de MUDANÇA configurada por: (1) medo da mudança; (2) resistência à mudança.
- c) Um sentimento básico de INSEGURANÇA (mais vale um pássaro na mão que dois voando).
- d) Os processos de APRENDIZAGEM e de COMUNICAÇÃO, que formam uma unidade e são interdependentes.
- e) As FANTASIAS BÁSICAS de doença, tratamento e cura.

Os critérios de saúde ou doença são reorganizados por Pichon-Rivière (1983) em termos de adaptação ativa ou passiva à realidade. Considera sadio o sujeito que pode apreender a realidade, modificando-a e modificando-se a si mesmo, mantendo uma interação dialética com o meio, e não uma relação passiva e estereotipada. Isto implica uma leitura da realidade com capacidade de devolução e propostas de mudança, como também uma apropriação instrumental para transformá-la, conforme se lê em BERS-TEIN (1975:4) seu colaborador.

A proposta de Pichon-Rivière e seu grupo, extremamente simplificada aqui, foi, entretanto, mais elaborada que as demais citadas porque, desde a sua conceituação do homem, um sujeito produzido em uma práxis, resultante da interação entre indivíduos, grupos e classes, até a sua conceituação de grupo, elaboração dos UNIVERSAIS nos grupos e técnica dos grupos operativos, traz substanciais contribuições à compreensão dos grupos. Se bem assimilada é uma contribuição teórica muito útil para fundamentar o trabalho com grupos.

É indispensável ao pesquisador conhecer o mais completamente possível a teoria com a qual vai trabalhar, mas o técnico deve conhecer, também, as teorias já elaboradas sobre o comportamento dos grupos. Sua ação será fundamentalmente diferente se orientada por uma abordagem psicanalítica, psicológica, de interação ou sociométrica.

A definição por uma orientação teórica deve estar relacionada aos objetivos do grupo e/ou da instituição para a qual trabalha, à sua formação profissional e, em grande parte, à sua orientação ideológica.

Elementos dessas diferentes teorias podem ser extremamente úteis para ampliar a compreensão dos técnicos sobre o comportamento dos indivíduos nos grupos. É importante também que saibam relacionar a teoria adotada aos objetivos dos grupos, à tarefa a ser desempenhada, ao tipo de técnica a ser usada. Já dizia Hornstein que uma prática que não tenha teoria é uma prática cega.

As técnicas criadas, ou usadas, no trabalho com grupos são sempre MEIOS para obter algum resultado, quanto ao comportamento dos seus membros. Portanto, para criá-las ou usá-las é indispensável saber o princípio teórico do comportamento que se quer alterar com qualquer técnica específica para poder obter eficiência desses instrumentos.

Um cirurgião para criar, ou apenas usar, uma técnica específica, tem que conhecer a fisiologia, a anatomia e o funcionamento do organismo todo para poder ter sucesso na intervenção. Alguém pode ser muito hábil na aplicação de uma determinada técnica e, apesar disso, sua intervenção resultar num fracasso para o grupo, por não ser a técnica adequada para resolver aquele problema específico, provocar o comportamento necessário, ou a reação esperada.

As técnicas usadas nos grupos não são necessariamente trazidas por alguém de fora, para alterar o seu comportamento, direcionando-o. Frequentemente, é necessário, apenas, estar atento à própria dinâmica do processo grupal e ao que está ocorrendo entre os seus membros. Esses fenômenos constituem farto e rico material que, se usados adequada e conscientemente, produzirão crescimento e amadurecimento dos membros e do grupo como um todo. Indevidamente direcionados pelos técnicos ou pelos membros, podem até produzir a dissolução do grupo.

ESTRATÉGIAS, CONTEÚDOS E TÉCNICAS NO TRABALHO COM GRUPOS

Até aqui o texto se preocupou predominantemente em colocar fundamentos para a compreensão do fenômeno grupal. Agora tentará, ao mesmo tempo, ampliar essa compreensão e propor estratégias para, com base nos grupos, desencadear o processo de conscientização da população trabalhada e sua organização para a ação.

Qualquer atividade a ser desenvolvida e no pelo grupo nunca será um FIM em si mesma, por mais importante e necessária que seja. Deve ser percebida e trabalhada concomitantemente como FIM e como MEIO para o desenvolvimento social dos membros. Quanto mais motivar a participação de todos, intensificar a interação social inter e intragrupos, oferecer oportunidades para discussão e posicionamentos, estimular a organização da ação coletiva, mais útil será, enquanto instrumento de promoção social, mesmo quando o objetivo explícito pelo qual surgiu não seja atingido. Também faz parte do processo educativo aprender a lidar com as frustrações e insucessos. A atitude de repensar o processo, analisar por que não deu certo, discutir como se poderá obter melhores resultados, pode ser até mais educativa do que um projeto que deu certo.

Do que se colocou até agora, fica bem claro que o extensionista deve trabalhar COM o grupo e não PARA ele. Fazendo as coisas por eles, tomando as decisões, não deixará espaço para o processo educativo. Só assumindo riscos é que se aprende a

equacioná-los; só tomando decisões é que se aprende a decidir e, assim, sucessivamente, para todas as situações, que surgirem ou forem provocadas nos grupos. Quanto mais oportunidades de participação forem vivenciadas, mais útil será o grupo, enquanto instrumento de promoção. O extensionista será tanto mais eficiente, quanto mais se fizer desnecessário, pelo nível de auto-suficiência emergente NO e decorrente DO processo grupal, tanto social, quanto técnico.

Para operacionalizar o processo educativo, através dos grupos, o extensionista, normalmente colocado diante de uma população situada em um bairro, comunidade, município, deverá inicialmente identificar os grupos de interesse já existentes e avaliar a oportunidade de trabalhar com eles para uma maior objetividade e motivar, se for o caso, a formação de outros.

No planejamento dessa organização que, na medida do possível, será feita com a participação da população, no mínimo três níveis devem ser considerados: 1) o da **estratégia** a ser usada para organizar e viabilizar a ação; 2º os **conteúdos** ou **objetivos** da ação que nortearão, inclusive, as estratégias; 3) técnicas mais adequadas para a sua efetivação, cuja seleção deverá estar intimamente associada aos conteúdos, estratégia e características da população.

Um exemplo que ilustra bem esses níveis, é um projeto de colonização, citado por Molina (1970:169-76). Na época, eram 900 famílias de produtores rurais, que estavam sendo assentados nesse Projeto de Colonização. Tinham em comum, apenas, certa tradição agrícola e o desejo de possuir terras para produção. Não existiam laços comuns anteriores, sequer se conheciam. Havia muita diferença de traços culturais, nível de instrução, uma vez que vinham de regiões diferentes, Sul, Sudeste, Centro, Nordeste. Era necessário, portanto, uma forma de organização social que estimulasse sua interação social, dificultada pela ausência de raízes comuns e distância entre as parcelas. A **estratégia** pensada foi organizar as famílias no que chamaram UATP ou unidades agrícolas de trabalho e produção. Partindo da vizinhança física, essas unidades eram formadas por dez famílias. Havia indivíduos responsáveis pela distribuição de insumos, comercialização, educação, saúde, conservação das estradas, crédito, desmatamento, comunicação, ocupação das parcelas, que eram seus principais interesses na época. Em torno desses interesses organizaram-se os grupos locais. Cada UATP era um grupo. Os responsáveis pela saúde ou educação ou desmatamento formavam outros grupos com interesses específicos. Assim, ao mesmo tempo que esses interesses específicos eram considerados, desenvolvia-se também um processo educativo de auto-responsabilidade, participação social, associativismo.

Embora citada superficialmente, essa experiência exemplifica uma alternativa de **ESTRATÉGIA**: tinha-se uma vizinhança rural com uma população dispersa, socialmente desintegrada e com baixos níveis de interação naquele momento, diante das suas características específicas. A estratégia proposta instrumentalizou a população para se organizar, auto-educar e promover técnica e socialmente.

Os **CONTEÚDOS** estavam implícitos na estratégia e eram flexíveis. De acordo com as necessidades e interesses da população, seriam suprimidas ou acrescentadas novas atribuições e, portanto, novos grupos às UATPs. Além disso, a identificação das pessoas com os diferentes tipos de atividades, tais como saúde, educação, insumos, estradas, definia a sua participação nos grupos preocupados com cada uma delas. Evi-

dentemente, isso motiva seu maior envolvimento nos grupos, influenciando a assiduidade, permanência, criatividade, responsabilidade.

As TÉCNICAS deveriam ser adequadas às tarefas de cada grupo e a cada nova atividade. Basicamente, eram reuniões informais dos pequenos grupos nos locais mais convenientes a eles, por exemplo, numa encruzilhada de estradas, na carroceria da camioneta da instituição, para definir data e condições em que passaria um caminhão recolhendo a produção de milho em cada parcela da UATP. Ou, então, levantamento do nível de instrução das crianças em idade escolar, para definir as classes que deveriam funcionar nas escolas existentes no projeto. Faziam, também, reuniões para esclarecimentos sobre técnicas agrícolas específicas. Enfim, alternativas que deveriam atender tanto a qualificação agrícola, quanto a social, o que, de fato, foi obtido pela equipe técnica, comprovado pelo prazo comparativamente muito menor em que o projeto de assentamento deixou de ser assessorado pelo INCRA, tornando-se responsabilidade apenas dos próprios parceiros.

Outro exemplo de estratégia, conteúdo e técnicas encontra-se em Brandão (1985a,b). Com textos de diversos autores – alguns teóricos, outros relatórios de pesquisa – ele expõe uma alternativa de trabalho com populações de grupos nos quais se desenvolve, pelos próprios membros, um intenso trabalho de aquisição de um conhecimento da realidade e de uma consciência crítica do processo de transformação pelo grupo que está vivendo esse processo, para que ele possa assumir, de forma cada vez mais lúcida e autônoma, seu papel de protagonista e ator social. Os problemas do dia-a-dia da população como a condução do trabalhador, saúde, salário e custo de vida, foram pontos de partida para os processos ali relatados.

Compreendido que há necessidade de definir estratégias, conteúdos e técnicas para uma ação consciente e consequente das populações com as quais trabalha, cabe ao extensionista, junto com essas populações, chegar a essas definições para poder organizar qualquer ação. Detalhar formas de fazer isso seria direcionar o processo e fazê-lo antieducativo em vez de liberador. Evidentemente, se se propõe a assessorar os grupos nesse processo liberador, o extensionista deve conhecer os fundamentos desse comportamento e desenvolver sua habilidade e criatividade nesse campo. Como já se disse, quando o técnico leva um conhecimento especificamente técnico-agronômico, mesmo quando ele pensa que está interferindo apenas nesta área, na verdade, está também interferindo no processo grupal e fazendo-o de uma forma persuasiva, estimulando a dependência técnica do agricultor, embora lhe acrescente informação. Ou pode fazê-lo de uma forma dialógica, educativa, promocional, capacitando-o para a conquista de auto-responsabilidade e auto-suficiência, tanto técnica quanto social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRANDÃO, C.R. **Pesquisa participante**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985a.
- BRANDÃO, C.R. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985b.
- CARTWRIGHT & ZANDER. 1969. **Dinâmica de grupos; pesquisa e teoria**. São Paulo, Herder, 1969. 2v.
- KISNERMAN, N. **Serviço social de grupos**. Petrópolis, Ed. Vozes, 1978.

- KLAUSMIER, H.J. **Manual de psicologia educacional, aprendizagem e capacidades humanas.** São Paulo, Ed. Harbra, 1977.
- LANE, S.T.M. O processo grupal. In: LANE, S.T.M. & CODD, W. **Psicologia social; o homem em movimento.** São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985.
- MERTON, R.K. **Sociologia; teoria e estrutura.** São Paulo, Ed. Mestre Jou, 1970.
- MOLINA, M.L.G. **Migração rural-rural; análise sociológica da migração dos parceiros do Projeto Iguatemi, MT.** Piracicaba, Departamento de Economia e Sociologia Rural da ESALQ, 1970.
- OLMSTED, M.S. **O pequeno grupo social.** São Paulo, Ed. Herder, 1970.
- PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal.** São Paulo, Ed. Martins, Fontes, 1983.
- SHAW, M.E. **Group Dynamics; the psychology of small group behavior.** New York, McGraw-Hill Book Co., 1976.