

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS**

AS DINÂMICAS SOCIAIS E AS PSICOLOGIAS DOS GRUPOS

MÁRCIA ROBERTA CLEMENTINO DE SOUZA

**RIO DE JANEIRO
2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - UNIRIO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
ESCOLA DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS**

AS DINÂMICAS SOCIAIS E AS PSICOLOGIAS DOS GRUPOS

MÁRCIA ROBERTA CLEMENTINO DE SOUZA

Monografia apresentada ao curso de Pedagogia, do Centro de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), como requisito parcial para obtenção do grau de Pedagogo.

Orientadora: Prof^a Dra. Sandra Albernaz

**RIO DE JANEIRO
2009**

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a realização deste trabalho, mas, deixo registrada a minha gratidão à professora/ orientadora/ Sandra Albernaz, que permitiu que junto com ela estudasse esta temática de tanta relevância para a para a sociedade; aos meus pais que sempre me apoiaram e meus amigos que me ajudaram em tudo que precisei.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos os autores estudados que contribuíram para maior compreensão da questão da Dinâmica de Grupo.

As pessoas só se mantêm participando ativamente dos grupos quando estes oferecem certas satisfações, baseadas principalmente no preenchimento das expectativas individuais. Para que exista satisfação geral entre membros, é necessário o consenso sobre os propósitos do grupo. (BEAL, 1970, p.99).

RESUMO

Este estudo trata da análise das Dinâmicas de Grupo e sua aplicação empresarial, no âmbito de Recursos Humanos (RH) e/ou educacional, aspecto de tão pouco estudo em nosso país, mas que apresenta tão ricas e valiosas experiências, assim como diversas possibilidades práticas.

Para tanto, recorreu-se à leitura de diversos autores como Kurt Lewin, D. Cartwright, Willian Lambert, Pierre Weil e Levy Moreno, referenciais básicos para o estudo da dinâmica de grupo, permitindo assim, um acesso maior aos fatos históricos analisados.

Com este trabalho observamos que a dinâmica de grupo assume uma grande importância como uma das etapas do processo seletivo e que ela é um instrumento em que se podem observar características comportamentais que servem de base para a avaliação do candidato.

Palavras-chave: Dinâmica de Grupo; Psicologia; Sociedade; Grupo.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
CAPÍTULO I	
1. A PSICOLOGIA SOCIAL.....	09
2. CONHECENDO A DINÂMICA DE GRUPO.....	10
3. KURT LEWIN.....	13
4. O GRUPO.....	14
5. O GRUPO ATRAVÉS DO INDIVÍDUO.....	15
CAPÍTULO II	
1. APLICAÇÕES DAS DG NO CAMPO DA EDUCAÇÃO.....	18
2. CONFLITOS.....	19
3. APLICAÇÕES DA DINÂMICA GRUPAL.....	21
4. DESCRIÇÃO DA OBSERVAÇÃO.....	22
5. ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	30

Introdução

O presente estudo tem por objeto a análise das Dinâmicas de Grupo e sua aplicação empresarial, no âmbito de Recursos Humanos (RH) e/ou educacional, aspecto de tão pouco estudo em nosso país, mas que apresenta tão ricas e valiosas experiências, assim como diversas possibilidades práticas.

A escolha desse assunto deve-se, primeiramente, ao fato de as Dinâmicas de Grupo possibilitarem a interação e o conhecimento do mundo que nos cerca e de nós próprios enquanto sujeitos neste mundo. Outro fator importante na escolha do tema deve-se ao fato de estas atividades estarem ganhando, nos dias atuais, bastante espaço tanto na área educacional quanto empresarial, devendo, portanto, serem ampliados os estudos neste campo.

Para nos aproximarmos do tema e alcançarmos nossos objetivos que são apresentar a dinâmica de grupo, suas aplicações nos âmbitos dos RH e educacional. Realizamos uma pesquisa bibliográfica com a leitura de textos de fontes primárias e também secundária de autores que falam e discutem a dinâmica de grupo como: Kurt Lewin, D. Cartwright, Willian Lambert, Pierre Weil e Levy Moreno, referenciais básicos para o estudo da dinâmica de grupo, permitindo assim, um acesso maior aos fatos históricos analisados.

Capítulo 1

Tema: As Dinâmicas Sociais e as Psicologias dos Grupos

1. A PSICOLOGIA SOCIAL

A psicologia social estuda as relações entre os membros de um grupo social encontrando-se na fronteira entre a psicologia e a sociologia. Busca compreender como o homem se comporta nas suas interações com o social. Entender a Psicologia Social e a Sociologia não é tão simples assim, ambas constituem campos independentes, que partem de ângulos teóricos diversos. Portanto, há uma distância considerável entre as duas, porque enquanto a psicologia destaca o aspecto individual, a sociologia se atém à esfera social. Psicologia Social nada faz que analisar os graus de conexão existentes entre o ser e a sociedade à qual nós pertencemos, desconstruindo assim a imagem de um indivíduo oposto ao grupo social. (SANTANA, on-line, 05/10/2009)

Nossos hábitos e atitudes acabam por nos dar um estilo peculiar, que acabam ser modificando pelo processo de interação social. A psicologia social tem a capacidade de descrever esses efeitos com o contato social e o processo social em si.

A psicologia social para Lambert (1975) pode ser tratada como “Microsociologia” e “Microantropologia” pois elas analisam os problemas e delimitam nas relações pessoa por pessoa o processo que a psicologia faz. Portanto a psicologia social é um ponto de encontro de muitos interesses, idéias e fatos.

Contudo na visão de Kurt Lewin, cito introdução feita por Cartwright fez na *Teoria do campo nas ciências sociais* (LEWIN, 1952).

Todo comportamento é concebido como uma mudança, de alguma forma, de um campo num determinado tempo. Ao tratar da Psicologia Individual o campo dentro do qual o cientista tem que trabalhar é o espaço de vida do indivíduo. O espaço de vida consiste da pessoa e o ambiente psicológico que existe para ele.

Ao lidar com a Psicologia de Grupo ou a Sociologia, uma formulação similar é proposta. Nós podemos falar do campo dentro do qual o grupo ou a instituição existe com exatamente este mesmo sentido, o espaço de vida do grupo consiste do grupo e o seu ambiente como existe para o grupo. (SPINK¹, *apud*. CARTWRIGHT)

Escolhi essa afirmação, pois acredito que no comportamento humano ocorrem mudanças em movimentos sem fim. É Juntamente com o grupo o individuo faz essas mudanças.

2. CONHECENDO A DINÂMICA DE GRUPO

Começaremos este trabalho por definir o que é uma Dinâmica de Grupo, pois o meu objetivo é discorrer sobre seu histórico social. Dinâmica de Grupo é uma ferramenta de estudo de grupos e também um termo geral para processos de grupo. Acredita-se que um grupo são duas ou mais pessoas que estão conectadas por relacionamentos sociais. Por interagir e influenciarem-se mutuamente, grupos desenvolvem vários processos dinâmicos que os separam de um conjunto aleatório de indivíduos. Estes processos incluem normas, papéis sociais, relações, desenvolvimento, necessidade de pertencer, influência social e efeitos sobre o comportamento. Na educação escolar a Dinâmica de Grupo contribui para a socialização, inicialização dos grupos no seu meio educacional, o reconhecimento de erros e a disposição para corrigí-los, a criação de estratégias, a motivação, a criatividade, a comunicação e o espírito de liderança na criança.

O campo da dinâmica de grupo preocupa-se fundamentalmente com o comportamento de pequenos grupos. A Teoria da Dinâmica dos Grupos procura analisar, do ponto de vista, interindividual, as estruturas do grupo, como o poder, a liderança e a comunicação.

¹ Peter Kevin Spink é psicólogo, pós-graduado em Psicologia do Trabalho e PhD em Psicologia Organizacional pela University of London. Artigo da revista eletrônica Psicologia e Sociedade, trabalho organizado e elaborado a partir das discussões semanais do Núcleo de Organizações e Ação Social – PUC-SP durante o segundo semestre de 2002.

Nós participamos, a todo o momento, de algum grupo e cada grupo do qual fazemos parte tem sua dinâmica própria. Estes grupos se compõem de um conjunto de variáveis, que geram diversas ações que dão origem a situações e comportamentos entre seus membros, que irão definir a dinâmica destes grupos. Portanto todo grupo inclusive o grupo familiar, tem suas leis e suas proibições coletivas, diz Lewin (1972).

Para a Féo (1990), a família é:

“Uma instituição que tem por responsabilidade a socialização dos indivíduos, na infância e por toda a vida. Através do desempenho dos papéis familiares (...) que se dá à socialização continua nos aspectos afetivos e emocionais da cultura”. (FÉO², 1990, p.23)

É a partir da socialização com a família, primeiro grupo que o ser humano (o homem) tem contato, que ele passa torna-se parte da sociedade, aprendendo e se ajustando ao seu modo de vida. Uma das condições para a sobrevivência harmônica do ser humano está na convivência social. O processo de socialização e de aprendizado ocorre em grupo – a escola. Essas são algumas das razões para compreendermos a importância que o grupo tem na vida do ser humano e para percebermos que o profissional que lida com ele tem, por obrigação e por necessidade, se esforçar para compreender melhor a dinâmica relacional, que ocorre nos grupos; daí, a importância do estudo da Dinâmica de Grupo. Ferrão e Baleeiro (1999), define grupo como “um rio que tem força e vida própria” que por trás das suas águas encontram-se mistérios.

Para explicar um pouco o nascimento da Dinâmica de Grupo e seu surgimento no meio que vivemos, iremos apresentar um panorama e contextualizar o que estava acontecendo no século XIX, juntamente com seu criador. A Psicologia tornara-se objetiva e experimental voltando-se para a compreensão da personalidade individual, enquanto que a Sociologia, criada oficialmente no século XIX, orientara-se para o estudo das instituições políticas,

² Milene de Stefano Féo é Psicóloga clínica com especialização e aperfeiçoamento em psicoterapia de adolescentes e adultos. Psicodramatista socioeducacional (GETEP). Tem artigo publicado no Caderno de Psicodrama com o título “Atendimento conjunto Pais-Criança: Uma Proposta de Trabalho Ambulatorial”.

dos fenômenos coletivos dos grandes grupos humanos e das mentalidades sócio-culturais. Comte percebeu que as duas andavam juntas nesse momento, focalizando-se em estudos de grupos pequenos, dentro desses grupos a psicologia partia para o interesse de problemas de comportamentos e a sociologia a estudar e a identificar a sociedade. Por outro lado Dürkheim procurou definir a sociologia como analisadora dos problemas, devendo ocupar-se assim dos macrogrupos. Por outro lado, Kurt Lewin acreditava que somente através do estudo dos pequenos grupos poderíamos compreender o macrogrupo.

A partir dos estudos dos grupos a expressão Dinâmica de Grupo teve sua estréia em um artigo de publicação de Kurt Lewin, em 1944. Neste artigo o autor tratava da relação entre teoria e prática relacionada à Psicologia Social.

Para Kurt Lewin a dinâmica dos grupos é algo indissociável de sua gênese, os momentos iniciais dessa formação determinam as próximas etapas. As leis e as modalidades de funcionamento de um grupo qualquer e sua dinâmica, encontra-se inscritas nos processos e nas fases de sua gênese.

O objetivo de Kurt Lewin ao utilizar esta expressão era de realizar um trabalho de pesquisa com grupos, no qual acreditava ser possível ensinar comportamentos novos as pessoas quando inseridas no contexto grupal através da DINÂMICA DE GRUPO estimulando a discussão e a decisão grupal.

Já para Cartwright (1972) a:

Dinâmica de grupo é um campo de pesquisa dedicado ao desenvolvimento de conhecimento sobre a natureza dos grupos, as leis de seu desenvolvimento e suas interrelações com os indivíduos. (CARTWRIGHT, 1972 p. 36)

Sendo um campo novo Cartwright (1972) encontrou uma grande diversidade de valores, orientações teóricas, conceitos métodos, não sendo esse seu conceito definitivo, pois como está no seu início encontra – se experimentando “suas capacidades” e “suas aptidões” recém – adquiridas, mas principalmente, procurando uma novas correntes.

3. KURT LEWIN E A DINÂMICA DE GRUPO

Kurt Lewin nasceu em 9 de setembro de 1890 na Prússia. Fez seus estudos universitários sucessivamente nas universidades de Friburgo (Alemanha) Munique e Berlim. Seus interesses pela psicologia aparecem aos poucos. Ele consagrou-se na química e na física, depois em filosofia para, mais tarde iniciar sua tese em psicologia. Lewin começou sua carreira na universidade de Berlim em 1914, porém no mesmo ano é chamado para a guerra da qual sai ileso. Em 1921 tornou-se professor assistente do Instituto de Psicologia da universidade de Berlim. Imigrou para os Estados Unidos, em 1933, saindo da Alemanha devido ao fato desta estar sob o regime nazista. O próprio fato de pertencer a um grupo minoritário dentro da sociedade alemã, sendo perseguido ideologicamente dentro da mesma, utilizou essa experiência como fonte de movimentação, constituindo-se num tema de estudos importantes para a sua obra (MAILHOT, 1973).

Kurt Lewin deu uma importante contribuição para o estudo dos grupos em Psicologia Social, mais especificamente, ao nível da Teoria da Dinâmica dos Grupos. A Teoria da Dinâmica dos Grupos segundo ele procura analisar, do ponto de vista, interindividual, as estruturas do grupo, como o poder, a liderança e a comunicação.

Para Kurt Lewin (1973), um grupo é mais que a soma de seus membros. Possui estrutura própria, objetivos próprios e relações próprias com os outros grupos. Lewin caracteriza o grupo como sendo uma única coisa, que se subdivide em várias outras partes, o que significa que, quando uma das subpartes muda todas as outras sentem a mudança.

Em 1945 sendo professor da universidade de Harvard, funda No M.I.T (Massachusetts Institute of Technology) um centro de pesquisa em dinâmica de grupo. Esse centro foi criado na ocasião de introduzir no vocabulário dos psicólogos o termo "Dinâmica de Grupo". Qual se tenta definir por referência ao contexto acadêmico que empreende seus novos projetos de pesquisa. Segundo os artigos de Lewin a dinâmica dos grupos vem a ser a ciência e a arte de manejá-los. (referência)

Kurt Lewin preocupou-se em estimular um meio universitário onde os psicólogos sociais atendiam uma concepção de experimentação na psicologia social, na qual possam formar um grupo para confrontar hipóteses e formular teorias.

A importante contribuição de Lewin vem de sua demonstração de que é possível estudar a interdependência entre o indivíduo e o grupo, de maneira mais equilibrada, através da aplicação de alguns conceitos novos. Esses conceitos na concepção de Lewin são notáveis e tanto servem para esboçar as situações concretas, quanto para formular generalizações científicas.

4. O GRUPO

“O indivíduo é um ser ‘geneticamente social’”.

(Wallon)

Para Pichon-Rivière³ (1991), o grupo *“pode-se falar em grupo quando um conjunto de pessoas movidas por necessidades semelhantes que se reúnem em torno de uma tarefa específica”*.

A identidade do sujeito é um produto das relações com os outros. Neste sentido todo indivíduo está povoado de outros grupos internos na sua história. Assim como, também, povoado de pessoas que o acompanham na sua solidão. Deste modo estamos sempre acompanhados de um grupo de pessoas que vivem conosco permanentemente.

Todos estes integrantes do nosso mundo interno estão presentes na hora de qualquer ação, na realização de uma tarefa. Portanto, nosso ser individual nada mais é que um reflexo, onde a imagem de um espelho que nos devolve a de um “eu” que aparenta unicidade, mas que está composto por inumeráveis marcos de falas, presença de modelos de outros.

³ Pioneiro da psicanálise na América Latina foi um dos fundadores da Associação Psicanalítica Argentina e criou a psicologia social operativa e a técnica dos grupos operativos.

O grupo não se forma sozinho ele se constitui por cinco papéis que Pichón – Riviere (1991) denomina como:

1. **Líder de mudança** – aquele que se encarrega de levar adiante as tarefas, enfrentando conflitos, buscando soluções, arriscando-se sempre diante do novo.
2. **Líder de resistência** – aquele que sempre “puxa” o grupo para trás, freia avanços, depois de uma intensa discussão ele coloca uma pergunta que remete o grupo ao início do já discutido.
3. **Bode Expiatório** – é quem assume as culpas do grupo. Serve-se de depositário a esses conteúdos livrando o grupo do que lhe provoca o mal-estar, medo, ansiedade, etc.
4. **Silenciosos** – são aqueles que assumem as dificuldades dos demais para estabelecer a comunicação, fazendo com que o resto do grupo se sinta obrigado a falar.
5. **Porta-voz** - É através da sensibilidade apurada do porta-voz, que ele consegue expressar, verbalizar, dar forma aos sentimentos, conflitos que, muitas vezes, estão latentes no discurso do grupo. O porta-voz é como uma antena que capta de longe o que está por vir. Em muitas situações, o porta-voz pode coincidir com uma das expressões de liderança.

5. O GRUPO ATRAVÉS DO INDIVÍDUO

Kurt Lewin foi um dos primeiros a ver as consequências dos efeitos de padrões de grupo sobre as atitudes. Ele acreditava que modificando as atitudes dos indivíduos em grupo, interferindo em suas normas, seria, mas fácil, do que ir diretamente no indivíduo. Assim, conforme ele “[...] *A amplitude aceitável de atitudes para todos os membros do grupo poderia ser modificada na direção desejada, enquanto que a modificação da atitude de uma pessoa poderia alterar indevidamente sua posição no grupo*” (LAMBERT, 1975, p.170).

Então, dois ou mais indivíduos que interagem socialmente e são mutuamente dependentes, representam papéis distintos na busca de objetivos e interesses. Esses indivíduos são, portanto uma família, um grupo de amigos ou colegas de trabalho que vão criar expectativas quanto ao comportamento desses membros a fim de encontrar objetivos comuns.

Procurando saber um pouco mais dos grupos e suas interações no meio social e que vemos que a psicologia dos grupos tenta conhecer os efeitos dos grupos no comportamento individual. Com isso,

“As experiências grupais são as que permitem observar as características ‘políticas’ do ser humano: não porque estas sejam criadas neste momento, mas sim porque é necessário que haja um grupo reunido para que essas características possam se manifestar e assim converter-se em objeto de observação”. (TABAK, 1973, p.19)

A partir do que dissemos anteriormente entende-se que a interação verbal de participantes de um grupo não é a única influência sobre o comportamento dos indivíduos. As pessoas são também influenciadas pelos participantes silenciosos do grupo, da mesma forma que um ator é influenciado pela massa de fisionomias que constitui seu público. Segundo Pierre Weil *“Pela linguagem do corpo, você diz muitas coisas aos outros. E eles têm muitas coisas a dizer para você. Também nosso corpo é antes de tudo um centro de informações para nós mesmos”*. (WEIL, 1986, p. 7)

Nesse primeiro capítulo discorreremos sobre o as Dinâmicas de Grupo, como se constitui o grupo e como esse grupo move-se através do indivíduo, seu fundador o Psicólogo Kurt Lewin e como a Dinâmica de Grupo se orienta em torno da psicologia e da sociedade dos grupos.

No próximo capítulo falaremos sobre as aplicações da Dinâmica de Grupo nos campos da educação e dos recursos humanos e também como se manifestam os conflitos e outras situações grupais através das Dinâmicas de Grupo. Também será relatado a observação feita por mim numa empresa nacional de departamentos, dinâmicas realizadas para o processo seletivo, uma pequena

análise feita a partir da observação. Os temas a seguir surgirão a partir de leituras dos autores Levy Moreno, Kurt Lewin e Dominique Chalvin.

Capítulo 2

6. APLICAÇÕES DAS DG NO CAMPO DA EDUCAÇÃO

Nesse capítulo falaremos sobre as aplicações das Dinâmicas de Grupo no campo da educação, e como essas dinâmicas agem nos grupos. Também explicaremos os conflitos e outras ações que ocorrem dentro do grupo.

Para garantir a sobrevivência no mercado, as organizações precisam investir em novas tecnologias e qualificação para os profissionais ou perdem espaço para a concorrência e isso, na prática, torna-se um caminho que pode levar ao fracasso financeiro e qualitativo da empresa. Contudo, de nada adianta ter acesso a equipamentos de “ponta” se a empresa não contar com profissionais que dêem o melhor de si e que estejam alocados em funções onde possam apresentar um desempenho satisfatório. Diante da necessidade de colocar “as pessoas certas para os locais certos” e, conseqüentemente, atender às necessidades aonde se trabalha as áreas de Recursos Humanos recorre a ferramentas que revelem determinadas competências, que trabalhem situações vivenciadas no dia-a-dia das organizações.

Um recurso muito utilizado no meio organizacional são as chamadas dinâmicas de grupo, que possuem um vasto campo no qual fazem parte os jogos, as simulações, as vivências e as representações métodos utilizados no Psicodrama, pois segundo Moreno (1975) é *“através da representação, que os indivíduos tomavam consciência de seus conflitos psicológicos, reconhecendo-os e ampliando novas possibilidades para lidar com suas dificuldades e situações conflituosas”*. Acredito que se o grupo conhecer e tomar consciência de quais são seus conflitos, através da dinâmica eles poderão refletir a respeito de seus próximos atos com base em seus problemas/conflitos.

A Dinâmica de Grupo faz vivenciar situações análogas ao dia-a-dia de trabalho e é um procedimento que poderá ajudar na mudança de comportamento,

como também poderá identificar como a pessoa age em grupo, principalmente sendo utilizada em processos seletivos.

As dinâmicas são instrumentos de ampla aplicação, pois podem ser adaptadas aos mais diversos públicos, objetivos, locais e recursos. Portanto, trata-se de uma técnica valiosa que poderá ser utilizada em treinamento de pessoal, seleção de pessoal, avaliação de potencial, pesquisa de clima organizacional, bem como levantamento de necessidades da organização, busca de soluções criativas de problemas e desenvolvimento do potencial criativo.

Portanto *“A dinâmica de grupo é fundamental para o desenvolvimento e mudança de comportamento. Sendo assim, todos esses aprendizados somente serão efetivamente transformados em comportamento quando vivenciado”*. (FELIPPE⁴, 1998)

7. CONFLITOS

Por que falar de conflitos? Por que eles existem desde o início da humanidade, fazem parte do processo de evolução dos seres humanos e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento de qualquer sistema sendo ele familiar, social, político e organizacional.

É possível pensar inúmeras alternativas para indivíduos e grupos lidarem com os conflitos. Estes podem ser ignorados, abafados ou sanados e transformados num elemento auxiliar na evolução de uma sociedade ou organização.

Em alguns momentos e em determinados níveis o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação. Assim, os conflitos não são necessariamente negativos; e a maneira como lidamos com eles é que acaba por gerar negatividade diante deles.

⁴ Maria Inês Felipe: Palestrante, Psicóloga, Especialista em Adm. de Recursos Humanos e Mestre em Desenvolvimento do Potencial Criativo pela Universidade de Educação de Santiago de Compostela – Espanha. Artigo publicado na revista Gestão Plus nº. 10 - Set/Outubro 1998

Para entendermos um pouco mais iremos citar algumas possíveis causas dos conflitos no trabalho, seja ele numa empresa ou numa instituição educacional ou de saúde, discorrido por Chalvin (1989).

1. Experiência de frustração: incapacidade de realizar e satisfazer os seus desejos, por algum tipo de interferência seja pessoal, técnica ou comportamental;
2. Metas diferentes: é muito comum recebermos metas/objetivos a serem atingidos e que podem ser diferentes dos de outras pessoas e de outros departamentos, o que nos leva à geração de tensões em busca de seu alcance.

Ao trabalharmos em grupo sempre encontraremos desafios e conflitos este anteriormente já discorrido, mas também algo que está muito presente nos grupos que são as lideranças. A palavra líder é usada não só para designar quem comanda (Chefe), como para quem guia (Líder). Por isso segundo Lewin (1970) a *“liderança é o determinante decisivo da atmosfera do grupo”*. Em quase todos os casos, uma boa solução dos conflitos sociais exige a atividade de líderes preparados e democráticos. Isso comprova que é o líder que leva o grupo ao objetivo proposto. Que sem ele o grupo fica sem foco, ou sem certezas do que fazer.

O líder é definido segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa como uma pessoa de maior evidência em um partido político, numa coletividade ou comunidade; comandante; forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceite pelos dirigidos. A liderança envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto através de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos. As funções de liderança incluem, portanto, todas as atividades de influenciarem de pessoas, ou seja, que geram a motivação necessária para pôr em prática o propósito definido pela estratégia e estruturado nas funções executivas.

Lewin a pesquisar dinâmicas de grupo selecionou-se, o problema de liderança, em parte por sua importância prática na educação, no serviço social, na administração e nas questões políticas. Apesar disso, ao criar no laboratório os diferentes tipos de liderança, a intenção não foi copiar ou simular um "tipo puro", que possa existir na sociedade. Ao contrário, o objetivo foi descobrir algumas das mais importantes variações de comportamento do líder e verificar como os vários estilos de liderança influenciam as características dos grupos e comportamento dos participantes. De acordo com Lewin, o objetivo "não era repetir uma autocracia ou uma democracia determinada, ou estudar uma autocracia ou uma democracia 'ideal', mas criar ambientes para apreender a subjacente dinâmica de grupo" (Cartwright, 1972).

Portanto acredito que no grupo verdadeiramente democrático, a liderança é distribuída. Podendo segundo Lewin (1970) qualquer uma ser "*membro é líder quando apresenta a solução apropriada no momento preciso*". A liderança passa de pessoa para pessoa à proporção que estas contribuem com alguma coisa para a consecução dos objetivos do grupo.

8. APLICAÇÕES DA DINÂMICA GRUPAL

Como vemos a Dinâmica de Grupo é uma ciência interdisciplinar. Uma ciência de múltiplas aplicabilidades, e com isso também são múltiplas suas aplicações no campo dos saberes humanos. Suas aplicações podem ser no campo da saúde, da educação, serviço social, recursos humanos, esporte, religião etc. Geralmente, as escolhas das atividades da dinâmica de grupo estão diretamente relacionadas à possibilidade que oferecem para a expressão das habilidades e são escolhidas de acordo com as competências que devem ser observadas. *A priori* focaremos nos campos da educação uma parte teórica e nos recursos humanos a parte prática.

Educação

A pedagogia dos grupos permite uma síntese entre instrução e socialização do indivíduo. As dinâmicas de grupo juntamente com as teorias de Lewin e Moreno contribuíram com os objetivos pedagógicos da socialização. Didaticamente as teorias de Lewin e Moreno são diferentes: o primeiro se relaciona mais à apreensão do conhecimento dentro do processo de aprendizagem, já o segundo é diretamente aplicável no treinamento do papel do educador no processo de sua formação profissional que diríamos ser a apreensão do conhecimento.

9. DESCRIÇÃO DA OBSERVAÇÃO

A dinâmica observada consiste em uma etapa do processo seletivo para o cargo de auxiliar de loja. O processo iniciou às 08:00 e terminou às 12:00. A sala estava organizada em cinco fileiras de carteiras onde os candidatos se sentaram. A sala estava arrumada desta maneira porque, antes da dinâmica, foram realizados alguns testes psicológicos. A seleção iniciou com vinte candidatos, mas terminou com doze. Os requisitos do cargo são: ter o ensino médio completo, habilidade numérica, ser dinâmico com boa comunicação verbal, iniciativa e poder de persuasão. Havia dez vagas, entretanto essa informação não foi transmitida nesse primeiro momento.

Primeiramente, a psicóloga estabeleceu um padrão e solicitou que os candidatos fizessem uma redação com o tema "Você". Essa redação servirá de material para análise *grafológica*. Depois de terminarem a redação a psicóloga aplicou o teste de personalidade *Wartegg* e logo em seguida um teste de aptidão numérica de rapidez e exatidão de cálculos.

Quando os candidatos concluíram o teste, a psicóloga pediu para que organizassem as cadeiras em círculo. Logo, eles se sentaram, e então iniciou-se a primeira dinâmica que é de apresentação. Ela pediu então para que falassem o

nome, um ponto positivo de sua personalidade e como esse ponto positivo o ajudou a resolver uma situação delicada. A cada candidato, após se apresentar, foi entregue um crachá com o seu nome. A psicóloga tem em mãos uma tabela que contém os seguintes critérios: iniciativa, apresentação pessoal, postura, comportamento em grupo, liderança, objetividade e comunicabilidade. São atribuídos valores de zero a dez para cada quesito e candidato durante a sua fala.

Os candidatos falam de suas experiências profissionais e pessoais, onde uma característica positiva os livrou de uma situação difícil. E entre as características mencionadas estão: falar demais, carisma, determinação, bom relacionamento pessoal, comunicação, ter limites, espontaneidade, sinceridade, otimismo, ser uma pessoa humana e ter poder de negociação.

Depois que todos os candidatos falaram sobre seus pontos positivos, a psicóloga pede para que digam um ponto negativo e contem alguma situação em que esse ponto negativo atrapalhou de alguma forma. A característica mais citada foi sentimentalismo, seguido por confiança excessiva nos demais, timidez, perfeccionismo, ser "pavio curto" e ser muito correta.

Após essa dinâmica de apresentação, começa a segunda dinâmica. A psicóloga fala para os candidatos que vai atribuir um número para cada um deles, e que eles devem memorizar esse número. Em seguida ela vai apontando para cada um dizendo um, dois, três, um, dois, três, um, dois, três... Depois pede para todos aqueles que tivessem recebido o número um, para irem para o lado esquerdo da sala, os que fossem número dois para irem para o lado direito, e os que fossem três, para irem para o canto da sala.

Quando os três grupos de cinco componentes cada, já estão formados ela informa a tarefa: construir uma cidade sem utilizar nenhum material da empresa em cinco minutos. Os candidatos têm uma reação de surpresa, mas rapidamente começam a discutir entre si o que pode ser feito.

As pessoas do grupo sentam-se no chão e já começam a tirar seus objetos das bolsas, amontoando tudo para ver o que pode ser aproveitado: há fotos, carteiras, toalha de mão, espelho, bolsas, canetas, estojo de maquiagem.

Os integrantes do grupo dois formam um círculo e sentam no chão. Começam a planejar como a cidade pode ser construída. Retiram objetos de suas bolsas e pastas para comporem uma cidade. Utilizam celulares, carteiras, agendas, guia de pagamento de lojas, cartões, rímel e contas.

Diferentemente dos outros grupos, o grupo três, permanece todo em pé. Os candidatos planejam e atribuem papéis para cada um, como se fossem partes da cidade.

A psicóloga diz que o tempo acabou e pede para eles contarem como é a cidade deles. Pede para o grupo um começar. Eles indicam que a toalha estendida é um campo de um parque, onde o estojo de maquiagem é uma arquibancada, as canetas são as gangorras, as fotos 3x4, são as crianças brincando, o espelho é um lago; as carteiras abertas são um túnel, as bolsas são montanhas e os celulares são prédios e um dos integrantes que está de blusa amarela é o sol.

Em seguida o grupo dois relata que construíram um centro comercial, onde a guia de pagamento de uma loja de roupas é um shopping, o cartão é o banco, o rímel é um semáforo, a agenda é a delegacia, os celulares são os telefones públicos.

Por fim o grupo três explica como é a sua cidade: um deles diz que nas cidades o mais importante são as pessoas e por isso eles decidiram não usar nenhum tipo de objeto, mas eles mesmos seriam os componentes da cidade. Um deles era um prédio, a outra o mar, outra pessoa representava o Cristo Redentor, a outra era uma turista e a outra era uma árvore.

A psicóloga faz anotações e diz que a partir daquele momento eles terão que fazer uma distribuição de responsabilidades de uma determinada área da cidade que criaram. A responsabilidade deve ser individual, isto é, duas pessoas não podem dividir a mesma área. Terão mais cinco minutos para cumprirem esta nova tarefa.

Os grupos rapidamente se organizam e avisam que já terminaram. A psicóloga pede para o grupo dois começar. Nesse momento apenas um deles fala que as áreas distribuídas foram: segurança (delegacia), comunicação (telefonia),

administrativa (prefeitura), bancária, e comercial (shopping). Onde eles eram respectivamente: a delegada, a secretária de comunicação, o prefeito, o gerente do banco, a responsável pelo shopping.

Depois no grupo três o mesmo rapaz que explicou a cidade disse que ele seria o secretário de obras, e as outras responsabilidades seriam patrimônio histórico, turismo, meio ambiente e transporte.

O grupo um divide as áreas da sua cidade em: segurança, transporte, arquitetura, lazer e iluminação. Neste grupo cada um fala a sua área pela qual é responsável.

Partindo para a terceira fase da mesma dinâmica, a psicóloga fornece as instruções para a próxima tarefa. Ela diz que aconteceu um problema financeiro grave na cidade deles, e eles terão que cortar gastos eliminando dois setores da cidade, ou seja, terão que tirar duas pessoas do grupo e a atividade expressa naquela pessoa. Os grupos se olham com certo constrangimento e falam num tom mais baixo que falavam antes e mais pausadamente, sendo que se ouvem menos falas.

Minutos depois a psicóloga pede para o grupo três falar quem, que setor e porque foi cortado. O mesmo rapaz que falara nas etapas anteriores continua assumindo a voz do grupo. Ele indica as pessoas que foram cortadas e diz que resolveram cortar o meio ambiente e o patrimônio histórico porque entre todos eram os menos necessários para a cidade. A psicóloga questiona se o meio ambiente é realmente dispensável, fala de sua importância provocando assim o grupo, então o grupo todo fala defendendo a decisão que tomaram. A psicóloga insiste, e eles param de tentar convencê-la, de certa forma concordando com o que ela dizia.

No grupo um foi cortado o lazer e a arquitetura, todos começam a falar quase que ao mesmo tempo justificando a escolha. A psicóloga novamente discorda da opção feita por eles, afirmando que o lazer é fundamental para a qualidade de vida, como então eles poderiam cortar o lazer, alguns se calam, e duas pessoas continuam defendendo a preferência.

No grupo dois, um dos rapazes fala que optaram por cortar o shopping e a telefonia porque sem o banco, a segurança e a prefeitura a cidade não seria capaz de funcionar. A psicóloga, como fez com outros grupos, também questiona dizendo que sem telefone a cidade também não funcionaria, então o rapaz diz que a telefonia poderia ser substituída por outros meios de comunicação como cartas, por exemplo.

A psicóloga, realizando um fechamento, pergunta de maneira aberta para todos os candidatos, qual o momento eles acharam mais fácil e mais difícil: o de criar, o de fazer delegação de áreas ou o de racionalizar custos. Em geral, eles consideram a racionalização de custos. Ela diz que observou que em momento algum, nenhum deles demonstrou preocupação com o que aconteceria mais à frente, que eles só pensaram em realizar a tarefa que foi solicitada, sem se atentar para o futuro, ou seja, o que fariam com aquilo depois.

Quando acabaram as dinâmicas, tive que me retirar da sala, pois a psicóloga iria fazer uma entrevista individual com cada participante restante e avaliar e decidir juntamente com o gerente, quem iria conseguir os cargos almejados.

10. ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO

Durante a observação percebi que em algumas horas várias técnicas são aplicadas, foram elas: teste de aptidão, de personalidade, grafologia e dinâmica de grupo. Entre todas estas a que demandou maior tempo foi à dinâmica.

Talvez por isso a psicóloga na entrevista afirmou dar um peso de destaque para a dinâmica. Posteriormente seria realizada uma entrevista individual, porém como este não é meu objeto de estudo cabe observar somente a dinâmica de grupo.

A Dinâmica de Grupo que foi aplicada teve quatro etapas: a apresentação, as perguntas, a dinâmica em si e fechamento. Durante as perguntas várias

características já estavam sendo avaliadas, tais como: iniciativa, apresentação pessoal, postura, comportamento em grupo, objetividade e comunicabilidade.

Entretanto, na etapa seguinte da dinâmica, quando a tarefa é apresentada, é que se pode observar o grupo de fato interagindo. As pessoas se mobilizam para realizar o que foi proposto, e então é que surge o movimento, as expressões de como elas agem, os comportamentos observáveis. E não só mais palavras, que são de certa forma mais fáceis de manipular, já que pode haver uma preparação maior. Na dinâmica são observadas ações, atitudes, formas de conduta.

Desde o início, quando a psicóloga diz que eles terão que construir uma cidade, já se notam as diferenças entre os grupos. Até mesmo em relação à postura corporal, pois apenas um dos grupos permaneceu em pé durante toda a dinâmica, os outros dois grupos se sentaram em círculo, ocorrendo uma maior aproximação entre seus integrantes.

A dinâmica aplicada foi especialmente curiosa porque os candidatos se surpreendiam quando a psicóloga trazia uma nova tarefa, dizendo que as coisas haviam mudado. Com isso era possível verificar o grau de flexibilidade e capacidade de adaptação a novas situações dos candidatos.

Depois que o tempo de cada atividade acabava a psicóloga lançava a pergunta para o grupo a respeito do que tinham feito. Neste momento, era possível identificar quem era o "porta-voz" do grupo, os que disputavam ser ouvidos, os que se calavam, os que aceitavam ser interrompidos ou não. Em um dos grupos não houve essa predominância de um "porta-voz", algumas pessoas falaram e outras não. No outro grupo, todos falaram, uns mais, outros menos. É essa diversidade humana que a dinâmica aponta que constitui a sua riqueza enquanto instrumento de seleção.

A postura de a psicóloga contestar as opções feitas pelos candidatos, quando tiveram que fazer cortes nos setores da cidade, foi proposital. Ela agia desta maneira com a finalidade de observar o poder de persuasão dos participantes. Observava se eles apresentavam argumentos pertinentes e convincentes, como reagiam frente às críticas, se mudavam de idéia pela

influência dela, se insistiam na mesma estratégia ou apresentavam uma diferente. Esta característica da persuasão é de extrema importância, na medida em que o cargo em questão era de corretor de seguros, uma função que trabalha com vendas, onde saber lidar com opiniões divergentes e conciliar interesses é fundamental.

Dessa maneira, a partir da observação foi possível constatar que a dinâmica de grupo é de fato uma ferramenta essencial para a realização de um processo seletivo, onde se pretende identificar no comportamento humano características necessárias para a ocupação de determinado cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após um estudo sobre a dinâmica de grupo no processo de formação do homem, na educação e processo seletivo, poderemos fazer agora algumas considerações finais sobre o tema.

Durante a realização da fundamentação teórica, na primeira fase desse trabalho, encontrei algumas dificuldades em relação à bibliografia especializada sobre o assunto. Porém, ao começar a ler Kurt Lewin, o pai da Dinâmica de Grupo, o trabalho começou a ter um formato exato, perfeito. Quando parti a campo, percebi que muitos do que é descrito nos livros teoricamente e trabalhado em campo, essa parte foi de grande importância para o meu trabalho. Foi extremamente enriquecedor, pois tive a oportunidade de conhecer a perspectiva da dinâmica de grupo.

A observação participante foi de fundamental importância para conhecer de fato como se dá uma Dinâmica de Grupo no processo seletivo. Uma vez que estudado todo o histórico, desenvolvimento e tendências atuais da Dinâmica de Grupo, não poderia deixar de observar e analisar uma na prática.

A partir da apresentação e análise de resultados percebeu-se a riqueza de questões que surgem de natureza mais variada. Questões que envolvem ética, profissionalismo, formação, assumir responsabilidades, planejamento, entre outras.

Acredito também que o processo seletivo hoje se apropria de vários saberes que antes não estavam relacionados a ele, tais como: a grafologia, o psicodrama, os testes psicológicos e mesmo a dinâmica de grupo que não foi criada visando ser um instrumento de seleção.

Com este trabalho observamos que a dinâmica de grupo assume uma grande importância como uma das etapas do processo seletivo e que ela é um instrumento em que se podem observar características comportamentais que servem de base para a avaliação do candidato.

Referência

ANTONELLO, Claudia Simone. **Escola das relações humanas**. Disponível em: <<http://nutep.adm.ufrgs.br/adp/RH.html>> Acesso em 30/09/09

BEAL, George, M.; BOHLEN, Joe. M; RAUDABAUGH, J, Neil. **Liderança e Dinâmica de Grupo**. Editora Zahar. 5ª Ed. Organizado por Gertrude W. Lewin, Introdução Gordonw W. Allport, 1970.

CARTWRIGHT, D; Zander, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria 1**, 2ª reimpressão, ed. Heider, SP – 1972.

CHALVIN, Dominique; EYSSETTE, François. **Como resolver pequenos conflitos no trabalho**. São Paulo: Nobel, 1989.

FELIPPE, Maria Inês. **DESENVOLVENDO COMPORTAMENTO ATRAVÉS DA DINÂMICA DE GRUPO**, revista Gestão Plus nº. 10 - Setembro/Outubro 1998.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Revista e ampliada. Editora Nova Fronteira. 2º Edição.

LAMBERT, William W; Lambert, Wallace E. **Psicologia Social**, Zahar Editores, RJ, 1966.

LEWIN, Kurt. **Problemas de Dinâmica de Grupo**: Editora Cultrix, São Paulo: 1970.

MAILHOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e gênese dos grupos – atualidade das descobertas de Kurt Lewin**, 2º ed. São Paulo, livraria duas cidades, 1973.

PICHÓN-RIVIÉRE, Enrique. **O processo grupal**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1991.

RICCOTA, Luiza. **Psicodrama nas Instiuições: Caderno de Psicodrama.** Editora Ágora. Edição 1. 1990.

SKINK, P. K. **“Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista” - PESQUISA DE CAMPO EM PSICOLOGIA SOCIAL: UMA PERSPECTIVA PÓS-CONSTRUCIONISTA.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v15n2/a03v15n2.pdf> > Acesso em 20/10/09.

WEIL, Pierre. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal**, por Pierre Weil e Roland Tompakow. Petrópolis, Vozes, 1986.