



Dinâmica de grupo, o grupo e a equipe:

O estudo de grupos sociais surgiu desde os primórdios da sociologia, com suas distinções a respeito de diferentes tipos de grupos e da preocupação com a análise das características essenciais dos grupos humanos. Em relação à psicologia a pesquisa e teorização dos grupos ocorrem mais tarde decorrentes de pensamentos de Kurt Lewin, psicólogo social alemão. Em 1936 surgiu nos Estados Unidos a Dinâmica de Grupo como campo de pesquisa.

A dinâmica de grupo também contou com a contribuição de outros pioneiros: os experimentos de Mayo e Roethlisberge sobre grupos em uma fábrica, os Sherif sobre conflitos num grupo de acompanhamento e desenvolvimento de padrões grupais e os estudos sociométricos de Moreno com grupos residenciais. Os pioneiros criaram diferentes técnicas de pesquisa e contribuíram para propor diferentes locais ou contextos em que a dinâmica de grupo pode ser pesquisada e aplicada.

A partir de 1930 o estudo científico de pequenos grupos começou a se desenvolver e com isso criou-se inúmeros centro de pesquisas voltadas especificamente para a investigação dos fenômenos grupais. Em seguida, nos anos seguintes à Segunda Guerra Mundial houve um clima favorável nos Estados Unidos para a implementação de pesquisas no campo de Dinâmica de Grupos. Tanto o Governo Federal, como o mundo dos negócios, além de instituições acadêmicas apoiaram financeiramente pesquisas que proporcionaram o aperfeiçoamento das relações humanas. Psicólogos sociais começaram a conduzir estudos sobre discussões de grupo, produtividade de grupo, mudança de atitude ou problemas na liderança, e a testar suas teorias em programas de pesquisas.

Atualmente existe diferentes concepções sobre o trabalho com grupos, que variam de acordo com a metodologia e o referencial teórico adotados. Numa abordagem tradicional, Cartwright e Zander propõe que a dinâmica de grupo se defina como um campo de pesquisa dedicado ao conhecimento progressivo de natureza dos grupos, das leis de seu desenvolvimento e de suas inter-relações com indivíduos, outros grupos e instituições mais amplas.

Já na abordagem dialética, Lapasse afirma que dinâmica de grupo leva, na realidade, a uma dialética dos grupos. O emprego do termo dialética justifica-se desde que por ele se entenda uma lógica do inacabado, da ação sempre recomeçada. Para ele o grupo se organiza num processo que jamais chegará a uma totalização, não há maturidade dos grupos.



Em uma visão materialista histórica, Lane afirma que o estudo de pequenos grupos se torna necessário para entendermos a relação indivíduo-sociedade, pois é o grupo condição para que ele supere a sua natureza individualista, se tornando um agente consciente na produção da história social.

No Brasil, o estudo da dinâmica de grupo se antecedeu ao surgimento oficial da profissão de Psicólogo e dos primeiros cursos superiores formais. Eram realizados cursos, seminários, conferências, entre outros, a respeito do assunto. O pioneiro na introdução de dinâmica de grupo no Brasil foi Weil.

Diferentes concepções surgiram, ao longo do desenvolvimento da prática, da teorização e do ensino da dinâmica de grupo, direcionando a atuação do profissional que trabalha neste campo, de acordo com a crença em cada umas destas concepções. Para alguns se refere a um tipo de ideologia política, interessada nas formas de organizações e direções dos grupos, para outros se refere a um conjunto de técnicas, tais como o desempenho de papéis, discussões, observações e feedback de processos coletivos.

Um grupo começa, funciona durante um tempo, modifica-se em sua estrutura e dinâmica e continua modificando-se gradativamente. Bennis e Shepard estudando grupos de estranhos em treinamentos observaram duas áreas que determinariam o fluxo de atividades grupais: a Dependência, expressa na relação de autoridade, e a Interdependência, expressa nas relações pessoais.

Lundgren baseando-se neste esquema distinguiu cinco estágios de desenvolvimento em grupos de treinamentos: o primeiro seria o encontro inicial, que consiste em papel não diretivo ao coordenador, relativamente inativo, o comportamento dos membros em relação a ele é de muitas perguntas, também existe pouca interação grupal. O próximo estágio é Confrontação do Coordenador, existe o aumento da participação do coordenador, os membros o vêem como referência, porém existe muita discordância com o coordenador e o aumento de laços positivos entre membros (através de oposição comum ao coordenador). O terceiro estágio é Solidariedade Grupal, na qual existe um forte sentimento de identificação com o grupo, evitação de conflitos, assuntos polêmicos e problemáticos. O quarto estágio é Intercambio de “feedback” Interpessoal, que consiste na abordagem direta de conflitos interpessoais não resolvidos entre os membros e abertura de feedback. Por último a Terminação na qual através de feedback positivo ocorre a compensação de mágoas e ressentimentos, expressões de solidariedade, preocupação com o término do grupo, com a volta ao ambiente original e com transferência de aprendizagens.

Para Schutz dependência e interdependência são fatores centrais em sua teoria de compatibilidade de grupo. O conceito de compatibilidade de grupo é importante na constituição de equipes de trabalho, que têm metas bem definida a alcançar e que poderiam ou deveriam funcionar adequadamente pela competência técnica de seus integrantes, mas às vezes não rendem o esperado, justamente pelas



dificuldades interpessoais no trabalho grupal. Assim no desenvolvimento de grupo precisam ser considerados os aspectos de personalidade de seus membros com relação às dimensões de dependência e interdependência.

Schutz também nota três zonas de necessidades interpessoais existentes em todos os grupos: a inclusão, ou seja, a necessidade de se sentir considerado pelos outros; o controle, que significa respeito pela competência e responsabilidade dos outros e consideração dos outros pela competência e responsabilidade do indivíduo; e a afeição que são sentimentos mútuos ou recíprocos de amar os outros e ser amado. Essas necessidades interpessoais são satisfeitas normalmente por um equilíbrio de relação nas três zonas.

Para o processo de crescimento grupal o NTL Institute for Applied Behavioral Science aponta fundamental a intercomunicação entre membros do grupo, objetividade do grupo para seu funcionamento, responsabilidade interdependente de todos os membros, coesão grupal adequada, habilidade do grupo de se informar, pensar claramente e decidir criativamente sobre seus problemas, habilidade do grupo para detectar e controlar ritmos do metabolismo grupal tais como fadiga, tensão, atmosfera emocional, entre outras, integração satisfatória de ideologias, necessidades e objetivos individuais com ideologia, tradições, normas e objetivos comuns do grupo, habilidade do grupo para criar novas funções e grupos quando necessário e para terminar sua existência se e quando necessário.

Todo processo de mudança é difícil, pois existem barreiras à aquisição de novos comportamentos e ao abandono de atitudes congeladas. Na aquisição de um comportamento grupal mais eficiente, algumas tarefas ou etapas intermediárias são necessárias, como o desenvolvimento da percepção do outro; papéis desempenhados; atitudes grupais; mecanismos de resistência à atração afetiva; desenvolvimento de comportamentos de liderança; compreensão dos problemas de comunicação. Toda reformulação do comportamento grupal é uma mudança na pessoa, quando se fala em apreender a trabalhar em grupo fala-se em educação, no sentido de ensiná-las a procederem como elas não procedem.

O aprendizado social, segundo Minicucci, é a primeira meta do trabalho grupal, pois só assim terá sua eficácia e seu rendimento aumentados. O treinamento desenvolve aquelas habilidades necessárias que favorecem o melhor desempenho de trabalho, não só no campo afetivo, como também na produção de satisfação. Esse aprendizado abrange idéias, valores, princípios, atitudes, sentimentos e comportamentos concretos. Assim o indivíduo tem que experimentar, explorar, tentar, errar, aprender, até que se comporte adequadamente, e para atingir este desenvolvimento conta com a colaboração dos outros.



É preciso também descobrir que os chamados problemas de relações humanas não são apenas provocados pelo comportamento de outras pessoas, mas que as ações de um indivíduo consistem também parte da situação do problema, sendo que talvez seja seu próprio desempenho que esteja causando distorções. Grande parte das pessoas permanece congelada em seus comportamentos durante a maior parte do tempo de sua atuação, a contribuição de um verdadeiro treinamento consiste em iniciar um degelo temporário na atuação em grupo.

Dentro de uma organização é a divisão do trabalho basicamente responsável pela formação de grupos, é natural que a própria organização gere forças para a formação de grupos de tarefas funcionais. Ao estudar grupos em empresas, Scanlan estabelece certos conceitos que julga indispensáveis à análise da relação grupal entre os elementos que compõem os departamentos ou a organização. Estes elementos são: normas, ou seja, regras informais ou padrões de condutas segundo os quais o grupo se desenvolve e aos quais se espera que os membros sigam; grupos formais, são os criados pela organização formal, podem ser permanentes ou temporários; grupos informais, aqueles que surgem espontaneamente, podem ser verticais ou horizontais; clique simbiótico, ou seja, o administrador ajuda e protege seu pessoal, harmonizando as condições de trabalho, em troca os subordinados manifestam-se leais e cuidam dos interesses do administrador. Os grupos são um componente inevitável dentro e fora da empresa, e o conhecimento de sua natureza fundamental é útil para o administrador que deseja utilizar melhor o pessoal de que dispõe.

Segundo Moscovici, a maioria dos especialistas indica que o futuro pertence à organização baseada em equipes, grupos existem em todas as organizações, equipes são raras. Uma equipe é um grupo quando se compreende os objetivos e está engajado em alcançá-los, de forma compartilhada. Também a comunicação entre os membros é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. A confiança é grande, assumem-se riscos, as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Também o respeito, mente aberta e cooperação são essenciais.

Ao passar a prestar atenção à sua própria forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam seu funcionamento um grupo se transforma numa equipe. Sendo este processo contínuo, em ciclos recorrentes de percepções dos fatos, planejamento de ação, prática e implementação, resolução de problemas e avaliação.

Os conflitos são inerentes à vida em grupo, a escassez de recursos para satisfazer todas as necessidades e desejos individuais gera conflitos entre os membros. A trajetória do grupo pode ser entendida como uma contínua sucessão de conflitos, pois nenhum grupo está livre deles. As mudanças no



grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam do modo com os conflitos são enfrentados e resolvidos, cada resolução satisfatória ou não, caracteriza uma nova etapa na história do grupo.

Katzenbach e Smith classificam os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em cinco posições: a primeira diz respeito à Pseudo-equipe, na qual é definido um trabalho a fazer, mas não existe a preocupação com o desempenho coletivo, as interações entre os membros inibem o desempenho individual, sem produzir nenhum ganho coletivo apreciável. O Grupo de Trabalho é o grupo que não vê nenhuma razão para se transformar em equipe, mas compartilham informação entre si, porém as responsabilidades e objetivos pertencem a cada um. A Equipe Potencial é um grupo que verdadeiramente produz um trabalho conjunto, contudo os membros precisam de explicações e orientações em relação à sua finalidade, objetivos, produtos e tarefa, mas assumem um compromisso em relação ao resultado. Já a Equipe Real é a que trás maior acréscimo ao desempenho, é formado por pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de um objetivo comum e uma trajetória bem definida. E a Equipe de Elevado Desempenho, que é o grupo que atende a todos os requisitos de uma equipe real e os seus membros estão profundamente comprometidos com o crescimento pessoal de cada um e o sucesso deles mesmos e dos outros. Esse tipo de equipe supera o desempenho de outras e consegue resultados muito além das expectativas, porém é raro alcançar esse estágio superior.

O desenvolvimento de equipe, segundo Moscovici, é um programa educacional dirigido a grupos de pessoas interdependentes que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. Trata-se de uma intervenção psicossocial no sistema humano da organização, compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmicas de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização. O objetivo do desenvolvimento de equipe é incrementar a efetividade de um grupo que precisa trabalhar colaborativamente para alcançar resultados. Desenvolver uma equipe significa ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas. Também ocorrem mudanças significativas pessoais e interpessoais de conhecimentos, sentimentos, atitudes, valores, motivação, postura e comportamento.

A metodologia usada para desenvolver uma equipe é elaborada de forma singular, pois depende das necessidades, dos objetivos e das características do grupo e da organização. Uma atividade isolada e esporádica está distante de um desenvolvimento de equipe.



Uma organização funcionará melhor quando seu pessoal funcionar não como indivíduos, mas como membros de um grupo de trabalho extremamente eficazes, com altas metas de desempenho. Também a resistência a mudança será reduzida se o grupo se tornar o foco das mudanças, em lugar do indivíduo. O processo de decisão grupal tem um controle rigoroso sobre o membro que discorda, que está impedindo a ação dos outros, isto porque os grupos desenvolvem poderosos padrões de concordância. Da mesma forma que um grupo pode estabelecer normas de trabalho para inibir a mudança, pode estabelecer normas para facilitá-la.

Karina Wandick.

CORE RH