

# **GRUPOS DE TRABALHO: DOS CONCEITOS CLÁSSICOS À PANACÉIA**

**Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues,**

**Dr**

**mrcus@caso.com.br**

## **RESUMO**

O presente trabalho dedica-se à uma revisão bibliográfica sobre a temática grupo de trabalho. Inicialmente é feita uma revisão das teorias clássicas sobre os estudos dos grupos, intercalando-as com comentários ou apresentações de pesquisas notáveis da temática.

Em um segundo momento, busca-se, apresentar os novos posicionamentos e estudos sobre os grupos de trabalho, diante do atual contexto organizacional e dos processos de qualidade.

E finalmente, é feito um alerta, com base nos conceitos expostos, sobre o uso indiscriminado de conceitos fracionados da temática por administradores ou consultores organizacionais.

## **SUMÁRIO**

### **1. INTRODUÇÃO**

### **2. GRUPOS DE TRABALHO: UMA BREVE REVISÃO NA LITERATURA**

#### **2.1. Os Estudos Clássicos Sobre os Grupos**

#### **2.2. Grupos: Conceitos e Definições**

2.3. As Novas variáveis e Abordagens no Estudo dos Grupos de Trabalho

2.4. Equipe: Uma Proposta de Definição

2.5. A Utilização das Equipes nos Processos de Qualidade

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O “MODISMO” DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES

## **PALAVRAS CHAVES**

Grupo; Grupo de trabalho; Equipe; Qualidade; Modismos Organizacionais.

# **GRUPOS DE TRABALHO: DOS CONCEITOS CLÁSSICOS À PANACÉIA<sup>1</sup>**

**MARCUS VINICIUS CARVALHO RODRIGUES**

## **1. INTRODUÇÃO**

A constante busca de alternativas para a solução dos problemas das organizações contemporâneas, tem levado estas a utilizarem uma grande quantidade de procedimentos, técnicas ou metodologias administrativas. A maior parte, com tecnologia já existente e conhecida, mas que por vezes são apresentadas com uma nova roupagem e com grandes achados. É o que ocorre atualmente com a utilização dos grupos de trabalho nas organizações.

Este artigo tem por objetivo resgatar na literatura e sintetizar os importantes aspectos dos estudos dos grupos, oferecendo uma oportunidade ao leitor, de questionar ou identificar perguntas e/ou respostas em relação aos aspectos produtivos e comportamentais dos grupos de trabalho. Que poderão leva-lo a esclarecer problemas ou soluções, na constituição e manutenção dos atuais grupos de trabalho em nossas organizações.

Não é pretensão deste trabalho, abranger todos os estudos sobre os grupos de trabalho, e preferimos que após a leitura do mesmo surjam perguntas e não respostas.

## **2. GRUPOS DE TRABALHO<sup>2</sup>: UMA BREVE REVISÃO NA LITERATURA**

### **2.1. Os Estudos Clássicos Sobre os Grupos**

O início dos estudos sistematizados sobre os grupos de trabalho no ocidente, coincide com o aumento das preocupações para a busca, de maiores índices de produtividade nas organizações. Desde o começo, o grande objetivo destes estudos era descobrir as variáveis que justificassem a maior ou menor produtividade e eficiência de um grupo, e como fazer, para que o todo fosse maior que as partes que o compõe.

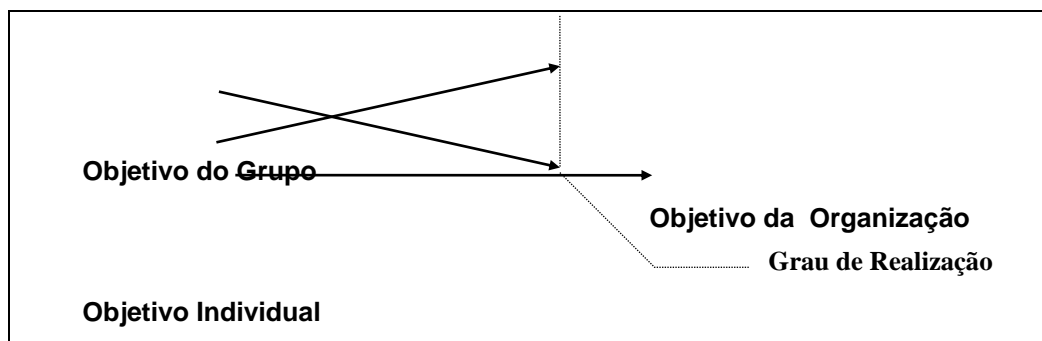
Elton MAYO<sup>3</sup> (1959), no início da década de 20, tentou correlacionar a produtividade, com as condições físicas de trabalho, na Western Electric Company, em Hawthorne/Chicago. Após três anos de intervenção, MAYO concluiu que o fator psicológico tinha alta influência no nível de produtividade do grupo, porém não conseguiu, correlacionar variáveis físicas ou normativas de trabalho, em condições padrão, com a produtividade.

Os trabalhos de MAYO, buscaram um novo enfoque e prosseguiram até 1930. Uma das significativas contribuições destes estudos encontra-se na descoberta, da importância do ambiente social e do relacionamento entre os membros de um grupo, para a eficácia do mesmo<sup>4</sup>.

Outra grande contribuição ao estudo dos grupos foi apresentada por Kurt LEWIN (1951). LEWIN, que inicialmente focalizou o indivíduo, estendendo posteriormente seus estudos ao grupo, sugeriu a existência de um campo de força em qualquer evento social. A combinação das forças de impulso e de restrição seria a responsável pelo atendimento dos objetivos organizacionais.

Em uma aplicação da teoria de LEWIN, a Figura 1 apresenta os objetivos do grupo, do indivíduo e da organização, representados por vetores. Uma Análise da Figura sugere que o alinhamento dos objetivos individuais, aos do grupo, faz com que o grau de realização dos objetivos organizacionais seja ampliado, surgindo daí, a sinergia grupal.

Em relação aos estudos de LEWIN, HERSEY & BLANCHARD (1977), vêem o grau de integração de objetivos, como sendo “o grau em que os indivíduos e grupos percebem que seus objetivos estão sendo satisfeitos pela realização dos objetivos da organização”(p.125). Ou seja, quanto maior a integração dos indivíduos ao grupo, maior será a eficácia deste grupo diante das necessidades e expectativas organizacionais.



**Figura 1: Direções dos Objetivos em uma Organização**

**Fonte:** HERSEY & BLANCHARD (1977), p.125-128

Os escritos originais de LEWIN datam do final dos anos 40. Assim a importância da eficiência e sinergia do grupo para o mundo produtivo, que já era conhecida de forma empírica desde os tempos primitivos, passa a ser analisada com bases conceituais e científicas.

Mais um posicionamento clássico para o entendimento do processo grupal foi dado por Robert BALES. Através de sua Análise do Processo de Interação, BALES<sup>5</sup>, citado por SHEPHERD (1969), buscou explicações para os atos comunicativos<sup>6</sup> dos membros do grupo, com o objetivo de melhor entender o desenvolvimento e as variáveis comportamentais dentro dos grupos. A Análise de BALES, teve como suporte a visão sociológica e utilizou uma metodologia observacional.

A Análise do Processo de Interação abrange quatro etapas básicas: Adaptação; Controle Instrumental; Expressão e Administração de Sentimentos; Desenvolvimento e Manutenção de Integração. Na organização produtiva as duas primeiras etapas são vistas como: a adaptação à estrutura, as normas e as crenças organizacionais; e controle instrumental representado pela divisão do trabalho, processo decisório e padrões de desempenho. Os ajustamentos destes problemas podem

ser realizados através de “perguntas e respostas”.

Já o ajustamento da expressão e administração de sentimentos dos membros e o desenvolvimento e manutenção de integração, devem ser realizados através da identificação de expressões positivas ou negativas dos membros do grupo. Desde o início da interação dos membros do grupo, estes externalizam expressões, como as apresentadas na Figura 2.

BALES, propõe um quadro de referência para Análise do Processo de Interação<sup>7</sup>, à partir de categorias dos atos comunicativos. Segundo, ainda a teoria do autor, a medida que os membros se comunicam entre si, eles solucionam os problemas básicos que os confrontam, de tal modo, que os membros são capazes de realizarem suas tarefas e construir solidariedade. A realização da tarefa e o desenvolvimento de solidariedade tendem a opor-se, em consequência disto, o estado de solução de

problemas pelo grupo é um equilíbrio dinâmico. O quadro de referência, tem assim como função, servir de instrumento para a análise e a otimização comportamental dos membros do grupo, diante deste processo.

Vários outros importantes estudos foram realizados, com o objetivo de analisar as variáveis comportamentais e produtivas que atuam nos grupos. Dentre outros, poderíamos citar os trabalhos de: F.H ALLPORT; S. SCHACHTER; National Training Laboratories; Tavistock Institute; e de G. HOMANS.

### **AS PESQUISAS DE F.H ALLPORT: A CONFORMIDADE NOS GRUPOS**

ALLPORT<sup>8</sup>, citado por TANNENBAUM (1976), no início dos anos 20, realizou importantes pesquisas, buscando analisar o comportamento e peculiaridades dos grupos. A maior contribuição de ALLPORT, deu-se com suas descobertas sobre a conformidade dos membros de um grupo.

Foram realizados vários experimentos, tomando como amostra seus alunos da Universidade de Harvard. diante de situações diversas, os membros do grupo tinham posições diferentes quando indagados individualmente ou no grupo. ALLPORT, observou que sozinho, os alunos tinham posições mais extremadas, do que quando encontravam-se no grupo.

A moderação na presença do grupo foi definida, por ALLPORT, como uma atitude de conformidade social. Esta atitude foi ainda observada nos membros, mesmo na ausência de comunicação entre estes.

ALLPORT, buscou ainda informações quanto a influência do posicionamento do grupo diante dos posicionamentos individuais. Foi constatado que os posicionamentos individuais são geralmente modificados para se alinharem aos do

grupo. Ou seja, um grupo tende a estabelecer um padrão comum como norma para os diversos aspectos vivenciados ou trabalhados.

O estabelecimento destas normas dificultam o surgimento de posições individuais divergentes do padrão definido, mesmo que o indivíduo contrarie seu próprio posicionamento. Isto mostra a força do grupo como instrumento de influência ou controle sobre seus componentes, em busca da conformidade.

Complementando os estudos sobre a conformidade nos grupos, TANNENBAUM (1976), apresenta os resultados de pesquisas realizadas por FESTINGER, SCHACHTER e BACK<sup>9</sup>, que sugerem a busca da conformidade pelos membros do grupo. A conformidade relaciona-se com a coesão do grupo, coesão esta, que atrai os próprios membros do grupo. Dentre as proposições mais significativas destas pesquisas encontram-se:

- \* Quanto mais atraente um grupo for para seus membros, maior a possibilidade de que estes mudem de opinião para demonstrar conformidade com os outros do grupos;
- \* Se um indivíduo deixar de apresentar conformidade, o grupo poderá rejeitá-lo, e quanto mais atraente for o grupo para seus componentes, mais decisivamente ele rejeitará esse indivíduo;
- \* Os membros estão mais sujeitos a rejeição por discordância em um assunto importante para o grupo, do que por um motivo de pouca importância.

### **AS PESQUISAS DE STANLEY SCHACHTER: O APOIO NOS GRUPOS**

O apoio entre os membros de um grupo é outro aspecto de extrema importância e que recebeu a atenção de SCHACHTER<sup>10</sup>, citado por TANNENBAUM(1976). O apoio no grupo se faz sentir quando os componentes do grupo enfrentam um ambiente ameaçador ou frustrante. Este apoio, segundo TANNENBAUM , pode ocorrer de três formas:

- \* Fornecer algum conforto ou consolo aos membros;
- \* Ajudar ou proteger os componentes combatendo a origem da ameaça ou frustração;
- \* reforçar a posição individual do componente em sua própria oposição à fonte de adversidade.

Pesquisas realizadas por SCHACHTER, constataam o conforto que os indivíduos ameaçados encontram nos seus grupos. As pessoas se apoiam uma nas outras, psicologicamente, sob condições de ameaça ou frustração. Os grupos tendem a atuarem como proteção real ou simbólica para seus componentes. Outra conclusão apresentada pelo autor, é que os grupos proporcionam a seus componentes um reforço psicológico à suas posições, contra uma fonte de frustração.

Os trabalhos de STOTLAND<sup>11</sup>, citado por TANNENBAUM (1976), mostram que os indivíduos que tinham mais contatos sociais e que eram mais atuantes em grupos formais ou informais, à que pertenciam, tiveram tendência à apresentarem as seguintes ações ou reações no ambiente de trabalho:

- \* Eram mais agressivos e hostis para com seu supervisor;
- \* Discordavam do supervisor com mais freqüência;
- \* Manifestavam maior desagrado pela incapacidade do supervisor em apresentar explicações para seu comportamento;
- \* Defendiam acirradamente suas próprias posições contra as do supervisor.

## **AS CONTRIBUIÇÕES DO NATIONAL TRAINING LABORATORIES: OS GRUPOS T**

Uma extensão dos estudos de Kurt LEWIN, em relação a aprendizagem e auto-conhecimento individual foram aplicados ao grupo. LEWIN admitia que “o indivíduo tem de ser isolado das influências atuantes para aprender a respeito de si mesmo”.



O National Training Laboratories, já em 1947, realizava reuniões entre líderes de diversas organizações, com o objetivo de estudar e aprender o processo de constituição e desenvolvimento dos grupos. Esta metodologia passou a ser conhecida como Grupo T (Treinamento) ou Grupo de Treinamento de Sensitividade. No Quadro 1 são apresentados alguns dos procedimentos para a operacionalidade destes grupos.

O grande esforço dos coordenadores destes grupos é dirigido para a exploração das tensões e ansiedades presentes nas reuniões, de tal forma que os membros do grupo, possam experimentar vivências e situações, com respostas diferentes, e que podem ser úteis e traduzíveis em situações mais tradicionais e organizadas. Como por exemplo, em situações que surgem no meio organizacional.

Somente no início dos anos 60, os Grupos T passaram a ser utilizados com membros de uma mesma organização, como instrumento para realizar a aprendizagem e o hábito de se trabalhar em grupo, com eficácia, dentro de uma organização produtiva.

**Quadro 1: Peculiaridades dos Grupos T**

Nº de Membros	10 à 16 pessoas
Nº de Treinadores	1 ou 2
Objetivo do Grupo	Identificar os fatores/variáveis, que levam os grupos a tornar-se meios de satisfação das necessidades de seus membros
Meta do Grupo	Aprendizagem individual e do impacto que ocasionam

	nos outros membros
Periodicidade das Reuniões	1 ou 2 por dia, durante 2 ou 3 semanas
Agenda da Reunião	Inicialmente inexistente
Divisão do Trabalho no Grupo	Inicialmente inexistente

Os Grupos T, constituíram-se em um grande passo , para o conhecimento e análise das peculiaridades e aprendizagem dos grupos organizacionais, tornando-os mais eficazes e maximizando a sinergia grupal.

### **AS CONTRIBUIÇÕES DO TAVISTOCK INSTITUTE: A TERAPÊUTICA GRUPAL**

O Tavistock Institute introduziu no meio organizacional a terapêutica de grupo. Elliott JAKES<sup>12</sup>, citado por KATZ & KAHN (1974), apresentou um relato bastante esclarecedor dos primeiros experimentos utilizando esta metodologia, realizados na Glacier Company<sup>13</sup>.

A meta inicial era produzir uma mudança organizacional através da terapêutica de grupo. Objetivava-se que a organização chegasse a mudança por si mesma, através de processos de grupos em todos os níveis. O foco principal, inicialmente, visava a melhoria da compreensão das pessoas sobre seus inter-relacionamentos e seus próprios motivos pessoais. A equipe de pesquisa deveria interferir apenas como agente de mudança, agindo somente no sentido de capacitar a supervisão em processos técnicos e de avaliação. Ela não tinha como função, resolver os problemas da Glacier.

A metodologia utilizada pela equipe de pesquisa foi a de dirigir os grupos para a busca de causas subjacentes e à expressão de motivos parcialmente conscientes. Assim, atraiu-se a atenção para a natureza da resistência, com base nos fatos conhecidos pelos interessados, buscando analisar os significados dos sentimentos

(medo, culpa, ou suspeita), que contribuíam para a ansiedade. Isto fez com que membros do grupo explicitasse sentimentos que vinham reprimido, há muito tempo, e que eram descodificados em atitudes alteradas e negativas em relação aos problemas de trabalho. Observou-se que após a fala dos membros, o momento seguinte era de alívio e satisfação. Este fato já tinha sido constatado nas pesquisas de MAYO, nas seções de entrevistas não estruturadas.

Dois fatores são considerados vitais para o eficaz desenvolvimento de processo desta natureza. O primeiro era a existência e explicitação de uma dificuldade. É preciso que o grupo reconheça e se conscientize do problema. O segundo fator é a solidariedade, conformidade e coesão do grupo. Os membros precisam ter um forte elo e uma identidade com o grupo e seus objetivos. Estes aspectos já foram analisados em itens anteriores deste trabalho.

Um terceiro fator, muitas vezes observado, é o estado de frustração, que surge a partir da não atuação dos mecanismos de defesa. O grupo tem uma tendência natural, à não enfrentar o ponto central do problema, para isto utiliza diversos meios de fuga ou rejeição. É preciso levar o grupo a conscientização, de que a fuga ou rejeição não traz solução, só assim os pontos centrais poderão ser trabalhados de forma realista e eficaz. O papel da equipe de pesquisa, neste aspecto, é de extrema importância, pois o grupo não pode se sentir agredido ou conduzido. Ele próprio tem que se conscientizar.

Os resultados da terapêutica de grupo na Glacier Company foram positivos para o processo de mudança, realizado, a partir das soluções originadas nos próprios membros da organização.

Assim o sucesso do processo, veio da habilitação do grupo em obter melhor conhecimento de seus membros, dos outros grupos, e de uma visão realística dos problemas. Eliminando as forças não reconhecidas e inconscientes que

dificultavam a atuação racional e sinérgica dos membros, em relação aos objetivos maiores do grupo.

Este trabalho constituiu-se em uma grande contribuição para o melhor conhecimento e entendimento dos grupos. Diversos autores contemporâneos têm apresentados adaptações a citada metodologia, sem modificações radicais quanto a essência da mesma, trazendo, algumas variantes em aplicações no contexto organizacional. Dentre estes autores destacam-se E. SCHEIN , W.BENIS e C.ARGYRIS<sup>14</sup>.

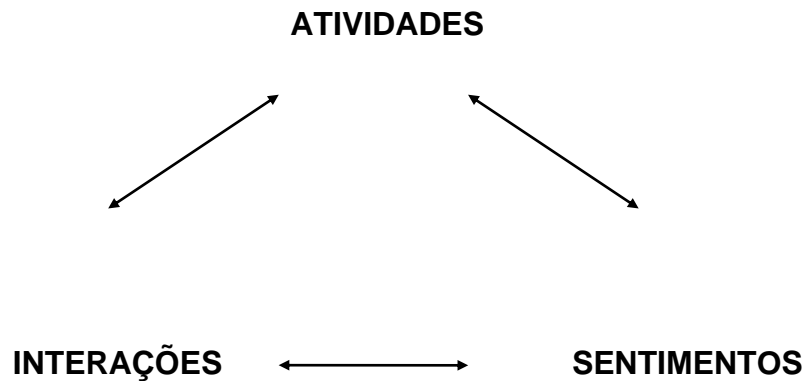
### **G. HOMANS: O GRUPO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS**

George HOMANS, citado por HERSEY & BLACHARD (1977), sintetiza alguns dos estudos sobre grupos, aqui já expostos, e aplica-os ao interior das organizações. HOMANS, vê o sistema social através de três elementos: atividades, interações e sentimentos.

HOMANS, diz que “os empregos (atividades), devem ser realizados e exigem que as pessoas trabalhem juntas (interações), e tais empregos devem ser suficientemente satisfatórios (sentimentos) para que as pessoas continuem neles”.

Os elementos em um grupo são dinâmicos e dependentes um dos outros, até que os participantes do grupo tornem-se “semelhantes” em suas atividades e em seus “sentimentos”. É neste momento, em que as “normas” são estabelecidas e busca-se então que o grupo seja atraente, aumentando o grau de conformismo e socialização.

#### **Figura 3: Os Elementos do Grupo**



**Fonte:** HERSEY & BLANCHARD (1977), p.62

O sistema social analisado por HOMANS, constitui-se em duas partes:

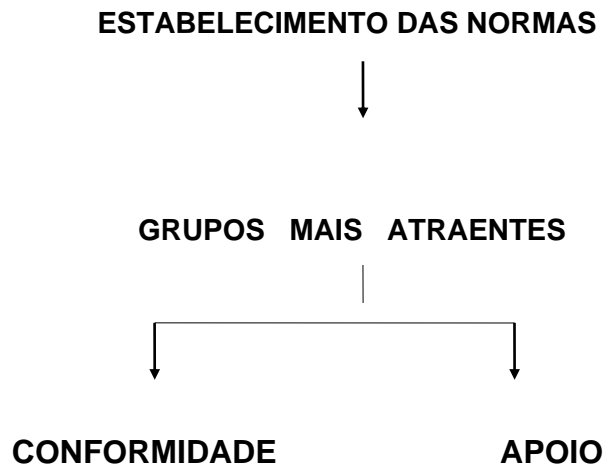
- Sistema externo, onde as relações entre os elementos são impostas ao grupo por forças externas;
- Sistema interno, onde as relações entre os elementos são espontaneamente elaboradas e padronizadas pelos membros do grupo.

HOMANS, apresenta o conceito de autonomia a partir do predomínio dos sistemas interno ou externo. O comportamento dos membros de um grupo deve ser considerado como um sistema de comportamento e não como comportamentos discretos, não relacionados entre si. Assim o grau de autonomia, estabelece uma diretriz para o comportamento e regula os elementos: atividades, interações, e sentimentos. As Figuras 3 e 4 sistematizam os posicionamentos de HOMANS quanto ao desenvolvimento dos grupos nas organizações.

**Figura 4: O Amadurecimento do Grupo**

**ATIVIDADES E SENTIMENTOS  
SEMELHANTES**





## 2.2. Grupos: Conceitos e Definições

Várias questões sobre o estudo da dinâmica, desenvolvimento e eficácia dos grupos, hoje encontram-se bem resolvidas. Em outras, não há um acordo entre os estudiosos da temática, aspecto que vemos como saudável, pois este estado favorece a busca de novos conhecimentos na área.

A definição de grupo enquadra-se entre as questões não resolvidas. Várias são as definições encontradas na literatura para a definição de grupos<sup>15</sup>. Para os objetivos deste trabalho a definição apresentada por SCHEIN (1982), é bastante apropriada. Ele diz que grupo “é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo”(p.114).

Os grupos podem ser divididos em formais e informais. Os formais, no meio organizacional, são os que são deliberadamente criados pelos dirigentes, e podem ser divididos em permanentes ou temporários. A formação destes últimos, tem sido atualmente, freqüente nas organizações produtivas, como meio de enfrentar as rápidas e constantes mudanças de contextos, e como unidades de maior flexibilidade e

eficácia para solução de novos problemas, para os quais ainda não existe uma solução padrão.

Os grupos formais são constituídos por pessoas, e as necessidades humanas são bem maiores que as ditadas pelas tarefas ou obrigações para com o trabalho. Assim, essas pessoas buscam, estas formações já definidas “legalmente” e favoráveis, à nível de espaço e tempo, para atenderem suas necessidades de relacionamentos e contatos. Surgem então os grupos informais. Não necessariamente é preciso da existência de um grupo formal para o surgimento de um informal, este último pode surgir de forma independente.

A importância dos grupos informais para a eficácia e produtividade do grupo é imensa. Muitas vezes o fator de sucesso de um grupo ou organização está relacionado com o saudável desenvolvimento dos grupos informais. Não achamos possível, que as atuais metas organizacionais, como a busca da qualidade, sejam atingidas, sem a energia positiva originada no interior dos grupos informais.

Vemos no Brasil, este aspecto como mais relevante, se comparado ao Japão ou EUA. Nossos traços culturais, nos levam a necessidade e aceitação de posições onde o informal e o pessoal são priorizados. Acreditamos, ainda que a não observância desta característica, por nossas organizações, tem sido a responsável pelo insucesso de algumas tentativas de formação de grupos de trabalho eficazes.

As emoções e os conflitos no interior do grupo são dois outros aspectos importantes e já bastante estudados, para os quais a literatura apresenta tendências convergentes.

Uma sucinta análise sobre as modalidades emocionais, é apresentada por MOSCOVICI (1980), com base nos estudos realizados por W. BION<sup>16</sup>. A autora propõe o conhecimento destas modalidades pelos membros, e em particular pelo líder

do grupo, como forma de melhor gerenciar as emoções e canaliza-las no mesmo sentido dos objetivos do grupo. No Quadro 3, apresentamos as modalidades emocionais propostas por MOSCOVICI (1980 ).

### **Quadro 3: As Modalidades Emocionais**

<b>MODALIDADES</b>	<b>SINTOMAS PRINCIPAIS</b>
DEPENDÊNCIA	Apelo por apoio e direção do líder ou autoridade externa
LUTA	Ataques e depreciação do grupo
FUGA	Desligamento e envolvimento diminuído
UNIÃO	Apoio a idéia dos outros membros

**Fonte:** MOSCOVICI (1980), p.83-84

Quanto as situações conflituosas, suas causas e origens são diversas<sup>17</sup>. As posições antagônicas entre os membros de um grupo, são provavelmente um dos aspectos mais relevantes para o surgimento dos conflitos entre os membros do grupo.

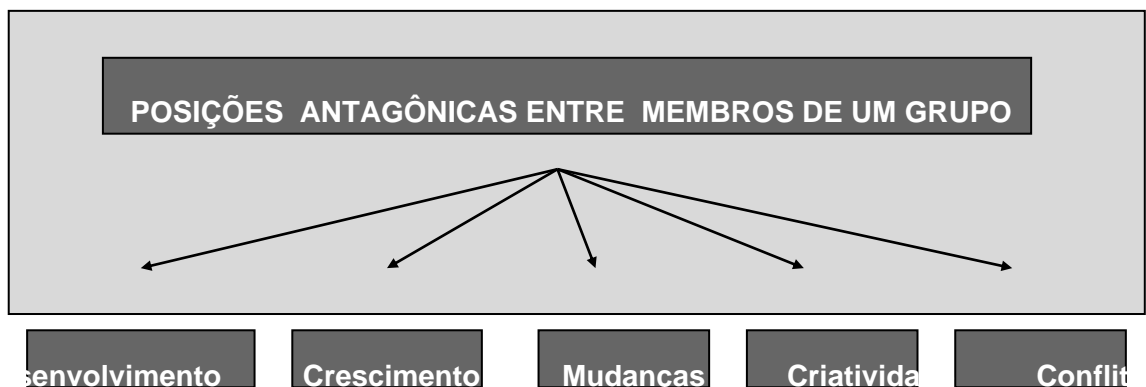
Divergências estas que, também, constituem-se na base de desenvolvimento, crescimento e aprendizagem grupal. Assim nos deparamos com um aparente problema, e que muitas vezes traz prejuízos a um grupo ou organização. Vemos que os conflitos, não são resolvidos através da eliminação das posições antagônicas, que são vitais para outros processos organizacionais. A Figura 5 apresenta alguns processos pessoais e organizacionais que são alimentados pelas divergências de posições.

A “solução” dos conflitos, em nossa opinião encontra-se, no gerenciamento dos mesmos, canalizando sua energia para o objetivo grupal ou organizacional. Assim para um eficaz e saudável aproveitamento da energia, que surge nas situações conflituosas é preciso criar no grupo ou organização, uma filosofia abrangente e normas claras, mas flexíveis, que permitam e dêem espaço à



discordância entre os membros de um grupo. O reconhecimento e adequado gerenciamento das situações conflituosas tendem à inibir as condutas destrutivas e negativas por vezes atribuídas a estas, e podem trazer significativos ganhos para o grupo ou organização.

**Figura 5: Posições Antagônicas e os Processos Organizacionais**



### **2.3. As Novas Variáveis e Abordagens no Estudo dos Grupos de Trabalho**

Uma nova forma de análise dos grupos tem sido apresentada por pesquisadores do Massachusetts Institute of Technology - MIT. Os trabalhos de Peter SENGE, Chris ARGYRIS, Daniel KIM e Edgard SCHEIN são os conhecidos.

SENGE (1990) dedicou-se a análise dos processos de aprendizagem do indivíduo e do grupo. O autor busca uma nova concepção sobre o desenvolvimento e processos de mudanças organizacionais, a partir de técnicas de aprendizagem, com base em idéias já existentes e sistematizadas, no que o autor denomina de Organização de Aprendizagem, com suas respectivas disciplinas: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Objetivo Comum, Aprendizado em Grupo, e Raciocínio Sistêmico.

Para SENGE, o aprendizado em grupo tem como ponto de partida o diálogo<sup>18</sup>, que é a capacidade de os membros de um grupo levantarem idéias preconcebidas e participarem de um raciocínio em grupo. Outra preocupação do autor, deu-se para com os mecanismos de defesas criados pelos membros do grupo. É preciso reconhecer tais mecanismos e trabalhá-los com criatividade, evitando a frustração ao combatê-los, e abrindo caminho para o crescimento eficaz do grupo.

Dentro da visão de SENGE, o grupo é visto como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. “A organização só terá capacidade de aprender se os grupos forem capazes de aprender”(p.19).

A coesão do grupo precisa ser sólida e não apenas aparente, visto que esta última é a responsável pela procura de “culpados” fora do grupo, sempre que este apresenta erros ou incapacidade de realização de alguma tarefa. Isto é prejudicial ao grupo. ARGYRIS( ) relaciona este aspecto com a incompetência técnica do grupo, “equipes cheias de gente com incrível habilidade para se esquivar do aprendizado”. SENGE sugere que sempre devemos considerar nossos problemas, como conseqüências de nossos atos.

A aprendizagem no grupo foi vista por KIM (1993) em dois aspectos: a aprendizagem operacional e a conceitual. Propõe o autor que a distância entre as duas seja minimizada, visto que hoje, no mundo organizacional, cada vez mais o conhecimento operacional está se aproximando do conhecimento conceitual. Assim devemos juntar em um mesmo grupo, pessoas mais conceituais com as mais operacionais. O processo de aprendizagem no grupo, para ser eficaz, precisa relacionar-se à aquisição de conhecimento e habilidades, por seus membros.

GARVIN<sup>19</sup> (1993) aconselha que a aprendizagem na organização, e em particular nos grupos, seja analisada de forma científica e sugere os seguintes enfoques para a análise da mesma:

- \* Resolução Sistemática de Problemas - utilização do conhecimento disponível para a busca de solução para os problemas emergentes;
- \* Experimentação - busca de novos horizontes e adaptação de novos conhecimentos
- \* Experiências Passadas - “aprender” o que causou os sucessos e fracassos passados;
- \* Circulação do Conhecimento - compartilhamento coletivo, em todos os níveis, do conhecimento;
- \* Experiências Realizadas por Outros - utilização dos processos de Benchmarking.

Para o eficaz aproveitamento desta nova forma de sistematizar o conhecimento ou de promover o desenvolvimento dos grupos, é preciso rever ou questionar, alguns pressupostos básicos utilizados pela organização. Neste sentido SCHEIN (1993), sugeriu as condições básicas para a cultura de aprendizagem. Não vemos estas posições de SCHEIN, como novos paradigmas, e sim como um simples exercício exploratório, para a busca de novos e mais adequados caminhos. No Quadro 2, são apresentados as sugestões de SCHEIN.

Um dos mais renomados consultores da atualidade, Tom PETERS<sup>20</sup>, vê como uma tendência crescente a formação de grupos de trabalho, que ele denomina de equipes de projeto<sup>21</sup>, dentro das organizações. Ele alerta que as contribuições individuais, serão mais importantes do que nunca, e que os indivíduos utilizarão os grupos para modelar e legitimar suas idéias e posições.

## **Quadro 2: A Busca de Uma Cultura de Aprendizagem**

ASPECTO	PROPOSTA
NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRÓ-ATIVA</li> </ul>
NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRAGMÁTICA</li> </ul>
NATUREZA HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BOA E MUTÁVEL</li> </ul>
NATUREZA DAS RELAÇÕES HUMANAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INDIVIDUALISMO OU GRUPISMO (sem preconceito e dependendo da necessidade)</li> <li>• AUTORITARISMO OU PARTICIPAÇÃO (sem preconceito e dependendo da necessidade)</li> </ul>
NATUREZA DO TEMPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTADO PARA O FUTURO</li> </ul>
PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INTENSO E ABRANGENTE</li> </ul>
CULTURAS NÃO DOMINANTES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASSUMIR E DIVERSIFICAR</li> </ul>
PENSAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VISÃO SISTÊMICA</li> </ul>

PETERS, alerta ainda sobre a necessidade dos grupos aprenderem a se auto-gerenciarem, condição imperiosa, para que estes sejam unidades de solução de problemas e possam responder com agilidade às necessidades organizacionais. A disseminação dos grupos no meio organizacional, deverá ocorrer em todos os níveis da estrutura.

Robert WATERMAN<sup>22</sup>, outro consultor norte-americano, vê o desempenho do líder como o principal responsável para o sucesso dos atuais grupos de trabalho nas organizações, que ele prefere denominar de equipes<sup>23</sup>. WATERMAN (1989), cita várias experiências importantes que mostram magníficos desempenhos de equipes, a partir da condução da mesma por liderança carismática e legítima. Entre os casos apresentados pelo autor encontram-se a “virada nos destinos” do Parque de Eletrodomésticos da GE, liderada por Roger Schipke, e a experiência vivenciada pela fábrica do Ford, em Chicago, durante a produção do Taurus, liderada por Dick Ross.

São casos importantes, mais não absolutos ou revolucionários. Vemos a eficaz atuação do líder como muito importante e necessária para o sucesso de uma equipe<sup>24</sup>, mais nos parece que o autor super-valoriza o líder, em detrimento dos outros membros e da própria identidade adquirida pela equipe como unidade produtiva ou de negócios.

#### **2.4. Equipe: Uma Proposta de Definição**

Em nossa pesquisa bibliográfica, buscamos intensamente uma definição consistente para o termo equipe. Vários autores, vêm utilizando este termo com freqüência, mas sem uma preocupação científica, de vinculá-lo aos grupos de trabalho. Alguns autores chegam a desvincularem os sentidos dos termos grupos e equipes: grupo é coisa do passado; equipe é coisa moderna. Não vemos assim.

Após algumas reflexões sobre o tema, decidimos propor uma definição para equipe com base nos estudos de grupo. Ao nosso ver equipe, pode ser conceituada como sendo, um grupo de trabalho temporário, que tem identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possui um alto grau de conformidade, apoio e coesão entre seus membros.

Diante de tal posicionamento, pode-se sugerir, que, a equipe é um grupo de trabalho amadurecido e que recebe responsabilidades específicas na organização. Para a transformação de um grupo de trabalho em equipe, é preciso não desprezar todo o background já existente sobre a temática. É nosso objetivo desenvolver estas idéias em outro artigo.

#### **2.5. A Utilização das Equipes nos Processos de Qualidade**

Um dos aspectos organizacionais que tem colocado as equipes em evidência, tem sido a implantação dos programas de qualidade. A literatura sobre

qualidade considera a utilização das equipes, denominadas de equipes de qualidade, de forma eficaz, como um fator vital para o sucesso na disseminação das idéias e procedimento que buscam a melhoria da qualidade.

Joseph JURAN , vê a necessidade de utilização de equipes de qualidade como elo entre a estrutura formal e os novos procedimentos a serem implantados. Para JURAN (1990), as equipes não devem ser vinculadas à cadeia de comando formal da organização. Quanto ao líder, este deve ter além das responsabilidades administrativas, as mesmas que cada membro da equipe possui. Cada equipe deve ter um secretário e um facilitador. Este último, geralmente é um especialista, que não precisa integrar em tempo total a equipe, mas sua função é chave e decisiva nas equipes proposta por JURAN. Dentre suas atividades mais significativas, destacam-se:

- Explicar as intenções da empresa
- Assistir a formação do grupo
- Assistir aos treinamentos
- Relatar à equipe experiências de outros projetos
- Auxiliar no redirecionamento do projeto
- Auxiliar o líder da equipe
- Relatar Progresso aos dirigentes
- Melhorar as relações humanas

Edward DEMING, trata das equipes em um de seus Pontos para a Qualidade. No Ponto 12, que sugere “Remover as Barreiras ao Orgulho do Trabalho de Forma Adequada” , DEMING, incentiva a formação de equipes e diz que elas são importantes por unir com energia, indivíduos de departamentos diferentes.(SCHERKENBACH, 1990)

Philip CROSBY, propõe que a melhoria da qualidade seja realizada em 14 Passos. O segundo Passo é dedicado a formação e objetivos das equipes de qualidade. CROSBY (1992) diz que a equipe é um dos itens vitais do processo de qualidade. O autor vê a equipe de qualidade como o meio de coordenar, orientar e

apoiar a implantação do processo. A composição da equipe de qualidade, proposta por CROSBY, deve ser realizada de forma homogênea quanto ao conhecimento e priorizar pessoas com alta motivação. Quanto ao líder, este deve ter bom acesso a direção da organização, e ser responsável pela formação das estratégias.

A preocupação com o desempenho das equipes nas organizações que buscam a melhoria da qualidade, tem sido uma constante nos autores ou consultores que trabalham a qualidade. Mas SCHOLTES (1992), alerta que apesar de muito importante, a eficácia das equipes constituem em apenas um dos aspectos dos processos de qualidade. É preciso ter consciência do papel e limitações das equipes, bem como capacitá-las em técnicas de convivência e sinergia de grupo.

Ultimamente vários autores ou consultores têm feito algumas pequenas variações, como o conceito de equipe. A maior parte delas sem bases consistentes, e que, no nosso modo de ver, tende a exploração ou modismo. No seguimento deste trabalho, faremos algumas considerações sobre esta tendência, que reputamos preocupante.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS: O “MODISMO” DAS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES**

Tem sido comum no meio organizacional a exploração por consultores organizacionais ou profissionais, alguns com visões superficiais ou limitadas, de temas administrativos/gerenciais, de forma oportunista e diríamos até ludibriosa.

Atualmente a panacéia é em relação as equipes dentro das organizações. Várias são as “novas teorias”, “novos conceitos”, “novos paradigmas” ou “novas denominações” criados com base nos “achismos” ou em experimentos empíricos, com metodologia duvidosa ou não explorados devidamente. Mas a mídia especializada tem se encarregado de forma ingênua ou irresponsável, de fazer destas teorias, conceitos ou paradigmas, o modismo do momento.

Encontrando um território onde o desconhecimento e a falta de compromisso com o saber científico são constantes, esses “modismos” passam a ser verdades inquestionáveis dentro das organizações durante um determinado tempo. Tempo suficiente para que estas organizações, constatem que aquela “grande idéia” não era a pedra filosofal prometida, e muitas vezes comprada a preço de ouro, e imposta de forma “agressiva” à cultura reinante na organização.

Infelizmente o prejuízo da organização não refere-se somente ao desembolso financeiro realizado. Os prejuízos, em determinados casos são imensuráveis, nos aspectos comportamentais e produtivos da organização. Hoje vivenciamos a reversão dos “modismos” de ontem: reengenharia e terceirização. Não que a idéia original da reengenharia ou terceirização sejam negativas, o que ocorre, é que, teorias ou conceitos já existente são maquiados e apresentados de forma superficial ou enganosa, como grandes descobertas, geralmente por profissionais não conhecedores da estrutura ou dos conceitos, que levaram a construção daquelas idéias básicas. Por isso mesmo, incapazes de contextualizar, flexibilizar e ou criar variantes para as mesmas.

Hoje estamos vivenciando este mesmo processo em relação a utilização das equipes como unidades produtivas ou de negócios. Várias são as posições pinçadas da literatura especializada, maquiadas e transformadas em verdadeiros tratados..

Para nos referir-mos apenas a nomenclatura que vem sendo utilizada para denominar as equipes nas organizações, poderíamos citar : Grupo Auto-Dirigido, Unidade Grupal, Equipe Autogerenciadas-EAG , Equipe Zapp, Equipe Autônoma-EA, Equipe Executiva de Aperfeiçoamento-EEA, Equipe de Qualidade, Time, Time de Trabalho-TT, Time de Trabalho Autodirigidos-TTA , Time Sinérgico-TS, etc. É muita coisa, e o mais curioso é que cada um destes termos tem definições e “teorias” próprias



e diferenciadas das demais! São as “variações sobre o mesmo tema”.... Na realidade, a troca de um simples adjetivo, muitas vezes insignificante no contexto, por um sinônimo, ou uma tradução ou leitura inadequada, possibilita uma “grande descoberta”, ou a criação de uma “nova teoria”.

É lamentável, que todos os estudos e base conceitual constituída sobre os grupos, parte apresentada neste trabalho, seja desprezada, e tentem “reinventar a roda”, em momento tão crítico pelo qual passa as organizações produtivas, seja a nível nacional, ou mundial. Não é licito simplesmente ignorá-las, desprezando todo o aprendizado adquirido em troca dos “achismos” de uns e da ambição dos “empresários” dos modismos organizacionais.

Achamos que a passividade e isolamento que os Centros de Excelência em Administração, tem mantido em relação à sociedade e ao mundo organizacional, abre espaço para o surgimento destes oportunistas ou “paraorganizacionais”.

Acreditamos que a busca do desenvolvimento e do sucesso organizacional, diante do contexto atual, só se dará através da otimização, desempenho, eficácia e sinergia dos grupos ou equipes de trabalhos. Como suporte, já temos uma base teórica/conceitual, bem estruturada, é preciso apenas conhecê-la, analisá-la e utilizá-la. Não podemos desprezar as descobertas ou estudos de MAYO, LEWIN, BALES, ALLPORT, HOMANS, ARGYRIS, SCHEIN, dentre outros, sobre as peculiaridades dos grupos de trabalho. O que é preciso é analisá-los nos contextos históricos, geográficos, culturais e políticos, em que foram desenvolvidos, e trazê-los para o nosso tempo e espaço.

Outro agravante à problemática ora exposta, é a constante comparação do comportamento, desempenho e características dos grupos de trabalho ou equipes originadas nas organizações do ocidente, com as existentes nas organizações japonesas, coreanas ou chinesas. Isto traz uma variável difícil de ser equacionada de

forma simplista, e este trabalho não será o fórum para esta discussão. Mas achamos necessário uma rápida consideração. É importante e necessário o estudo das características e peculiaridades das equipes das organizações orientais. É preciso identificar os pontos fortes, e buscar referências em nossas bases teóricas e culturais, para a devida contextualização ou adaptação dos mesmos, com vista a utilização por nossas organizações. A simples cópia ou importação de modelos de equipes das organizações orientais, para aplicação nas organizações ocidentais, é ingênuo e ineficaz, visto que o insucesso, à médio prazo, é garantido. O momento exige muita cautela, é preciso repensar as nossas organizações, mas de forma responsável e em bases sólidas.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ARGYRIS,C. **Enfrentando as defesas empresariais**. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
2. CROSBY,P. **Qualidade sem lágrimas**.Rio de Janeiro, José Olímpio, 1992.
3. GARVIN,D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, july/1993.
4. HERSEY,K. & BLANCHARD,K. **Psicologia para administradores de empresa**. São Paulo, EPU, 1977.
5. JURAN,J. **Juran na liderança pela qualidade**. São Paulo, Pioneira, 1990
6. KATZ,D. & KAHN,R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1974.
7. KIM,D. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review, Fall/1993.
8. LEWIN,K. **Field theory in social science**. New York, Harper & Brothers, 1951.
9. MAYO,E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires, Galares-Nueva Visión, 1959.
- 10.MOSCOVICI,F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos, 1980.
- 11.SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro, PHB, 1982.
- 12.------. How can organizations learn faster? **Sloan Management Review**, Winter/1993
- 13.SCOLTES,P. **Time da qualidade**. Rio de Janeiro, Qulytimark, 1992.
- 14.SENGE,P. **A quinta disciplina**. São Paulo, Best Seller, 1990.

15. SHEPHERD, C. **Pequeno grupos**: aspectos sociológicas. São Paulo, Atlas, 1969.
16. SHERKENBACH, W. **O caminho de Deming**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1990.
17. TANNENBAUM, A. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo, Atlas, 1976.
18. WATERMAN, R. **O fator renovação**. São Paulo, Harbra, 1989.<sup>25</sup>

<sup>1</sup> PANACÉIA: “Remédio pretensamente eficaz para todos os males, físicos e morais”

<sup>2</sup> Grupo de Trabalho, são pequenos grupos, 3 à 16 pessoas, formados em uma organização produtiva, que tem como objetivo solucionar problemas.

<sup>3</sup> Elton MAYO, australiano, psicólogo e Chefe do Departamento de Pesquisa Industrial de Harvard em 1920.

<sup>4</sup> Um maior aprofundamento no tema poderá ser realizado através de: “As Pesquisas na Western Electric” (G.C.Homans, IN: BALCÃO Y. & CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, FGV, 1971) e “Western Electric: As primeiras pesquisas do comportamento humano no trabalho” (M.V.RODRIGUES, IN: RODRIGUES, M.V. Ensaio de administração. Fortaleza, Unifor, 1994) .

<sup>5</sup> BALES, R. Interaction process analysis. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley, 1950

<sup>6</sup> Ato Comunicativo é o comportamento verbal ou não de um membro de um grupo

<sup>7</sup> Uma boa referencia para o estudo aprofundado do quadro de referencia de Bales é SHEPHERD (1969)

<sup>8</sup> ALLPORT, F.H. Social psychology. New York, Houghton, 1924.

<sup>9</sup> FESTINGER, L.; SCHACHTER, S. & BACK, K. Social pressures in informal groups: a study of a housing project. New York, Harper, 1950.

<sup>10</sup> SCHACHTER, S. Deviation, rejection and communication. J. abnorm. soc. Psychology, 1951, 46, 190-207.

<sup>11</sup> STOTLAND, E. Peer groups and reactions to power figures. IN: D. Cartwright (Org.), Studies in social power. Ann Arbor: Institute for Social Research, Univ. of Michigan, 1959, pp. 53-68.

<sup>12</sup> JAMES, E. The changing culture of a factory. Londres: Tavistock Publications, 1951.

<sup>13</sup> Glacier Company é uma empresa de engenharia e processamento de metais, localizada na Inglaterra.

<sup>14</sup> SCHEIN, E. & BENNIS, W. Personal and organizational change through group methods. New York, Wiley, 1965; ARGYRIS, C. A integração individuo-organização. São Paulo, Atlas, 1975.

<sup>15</sup> Neste trabalho estamos nos referindo sempre aos pequenos grupos

<sup>16</sup> BION, W. Experiência com grupos. Rio de Janeiro, Imago, 1970.

<sup>17</sup> Ver “Como compreender as organizações” de Charles Handy (Ed. Zahar, 1978)

<sup>18</sup> SENGE toma como suporte os estudos do físico David Bohm

<sup>19</sup> David Gravin tem se dedicado ao estudo da qualidade e é autor do livro “Gerenciando a qualidade” (Ed. Qualitymark, 1992)

<sup>20</sup> Tom Peters é co-autor do livro “Vencendo a crise” e autor de vários outros livros dentre eles “Prosperando no caos”. Os posicionamento aqui expostos do autor foram colhidos em seu seminário realizado em São Paulo, em agosto/1993.

<sup>21</sup> Ver item 2.4 deste trabalho

<sup>22</sup> Robert Waterman é também co-autor, do livro “Vencendo a crise”

<sup>23</sup> Ver item 2.4 deste trabalho

<sup>24</sup> Ver item 2.4 deste trabalho