

# **DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES**

## **Apostila 1 - Grupos**

**Prof. Adm. Me. Eduardo Maalouf**

# Objetivos do Encontro

- Definir e caracterizar grupos.
- Analisar tipos de grupos.
- Verificar função desempenhada pelos grupos.
- Entender sobre coesão grupal.
- Compreender sobre o relacionamento entre os grupos.

# Grupo: Definições



As organizações são formadas por um conjunto de pessoas, que são alocadas, por suas competências e habilidades, em departamentos compostos por processos desenhados para atender objetivos específicos dentro de uma sociedade.

Neste contexto, considerando as organizações cada vez mais complexas, o trabalho em grupo é o caminho para atingir a eficácia e a eficiência, pois requer conhecimentos multidisciplinares, ações simultâneas e sincronizadas que seriam praticamente impossíveis acontecer através de um indivíduo.

A definição de grupo apresentada por Banov (2019, p. 106) ilustra esta situação:

“Um grupo é caracterizado pela reunião de pessoas em torno de um objetivo comum, mas que, para atingir este objetivo, necessitam umas das outras, criam uma relação de interdependência, formam um sistema de interações e uma unidade reconhecível.”

# Grupo: Definições



Limongi-França (2006, p. 33) define grupo como “ conjunto de interações que ocorre entre duas ou mais pessoas, as quais se diferenciam pela força de uso de poder, crenças, valores e tipo de tomada de decisão, com diversos graus de complexidade.”

Wilfred Bion, psiquiatra e psicanalista inglês, desenvolveu pesquisas sobre a formação de grupos e trouxe quatro conceitos:

- **Grupo de Trabalho:** reunião de pessoas para a realização de uma tarefa específica, onde se consegue manter um nível refinado de comportamento distinguido pela cooperação. Cada um dos membros contribui com o grupo de acordo com suas capacidades individuais, e neste caso, consegue-se um bom espírito de grupo.

Por espírito de grupo, Bion (1975, p. 18) entende que se trata de:

- ✓ A existência de um propósito comum;

## Grupo: Definições



- ✓ Reconhecimento comum dos limites de cada membro, sua posição e sua função em relação às unidades e grupos maiores;
- ✓ Distinção entre os subgrupos internos;
- ✓ Valorização dos membros individuais por suas contribuições ao grupo;
- ✓ Liberdade de locomoção dos membros individuais dentro do grupo;
- ✓ Capacidade do grupo enfrentar descontentamentos dentro de si e de ter meios de lidar com ele.

Entretanto, os grupos que ele foi observando na sua experiência clínica não se comportavam desta forma. Eles pareciam mobilizados por forças estranhas, que levavam seus participantes a agirem de forma diversa à que era esperada deles na busca da realização dos objetivos em torno dos quais eles próprios concordaram em reunir-se.

Este fenômeno levou-o a observar atentamente aquilo que ele denominou inicialmente como mentalidade de grupos.

- **Mentalidade de grupos:** expressão unânime da vontade do grupo, à qual o indivíduo contribui por maneiras das quais ele não se dá conta, influenciando-o desagradavelmente sempre que ele pensa ou se comporta de um modo que varie de acordo com os pressupostos básicos" (Bion, 1975, p. 57). Funcionaria de forma semelhante ao inconsciente para o indivíduo.

Ela seria responsável pelo "fracasso dos grupos" que Bion reputa à "expressão num grupo de impulsos que os indivíduos desejam satisfazer anonimamente e a frustração produzida no indivíduo pelas consequências que para si mesmo decorrem desta satisfação" (p. 46).

Em suas observações ele destaca diversas situações onde o grupo parece estar mobilizado pela mentalidade de grupo. Conversas fúteis, ausência de juízo crítico, situações "sobrecarregadas de emoções" a exercerem influências sobre o indivíduo, estímulo às emoções independentemente do julgamento, em suma: "perturbações do comportamento racional do grupo" (p. 31).

Desta forma, os grupos seriam como uma moeda, que possui duas faces: uma voltada à consecução dos seus objetivos e uma outra regida por impulsos dos seus membros, que se manifestariam quando se está reunido em um grupo de pessoas.

- **Suposto básicos ou crenças:** como os indivíduos devem interagir e são resolvidas as dificuldades do grupo. Funcionam nos moldes do processo primário do pensamento e, portanto, obedecem mais às leis do inconsciente. Adquirem uma das três formas típicas: dependência; luta e fuga; e acasalamento.
  - ✓ Dependência: convicção de que alguém, externo ao grupo, proveja a satisfação das necessidades e desejos do grupo.
  - ✓ Luta e fuga: existe um mal que deve ser combatido ou evitado.
  - ✓ Acasalamento: esperança que os problemas atuais serão resolvidos no futuro.

# Grupo: Definições



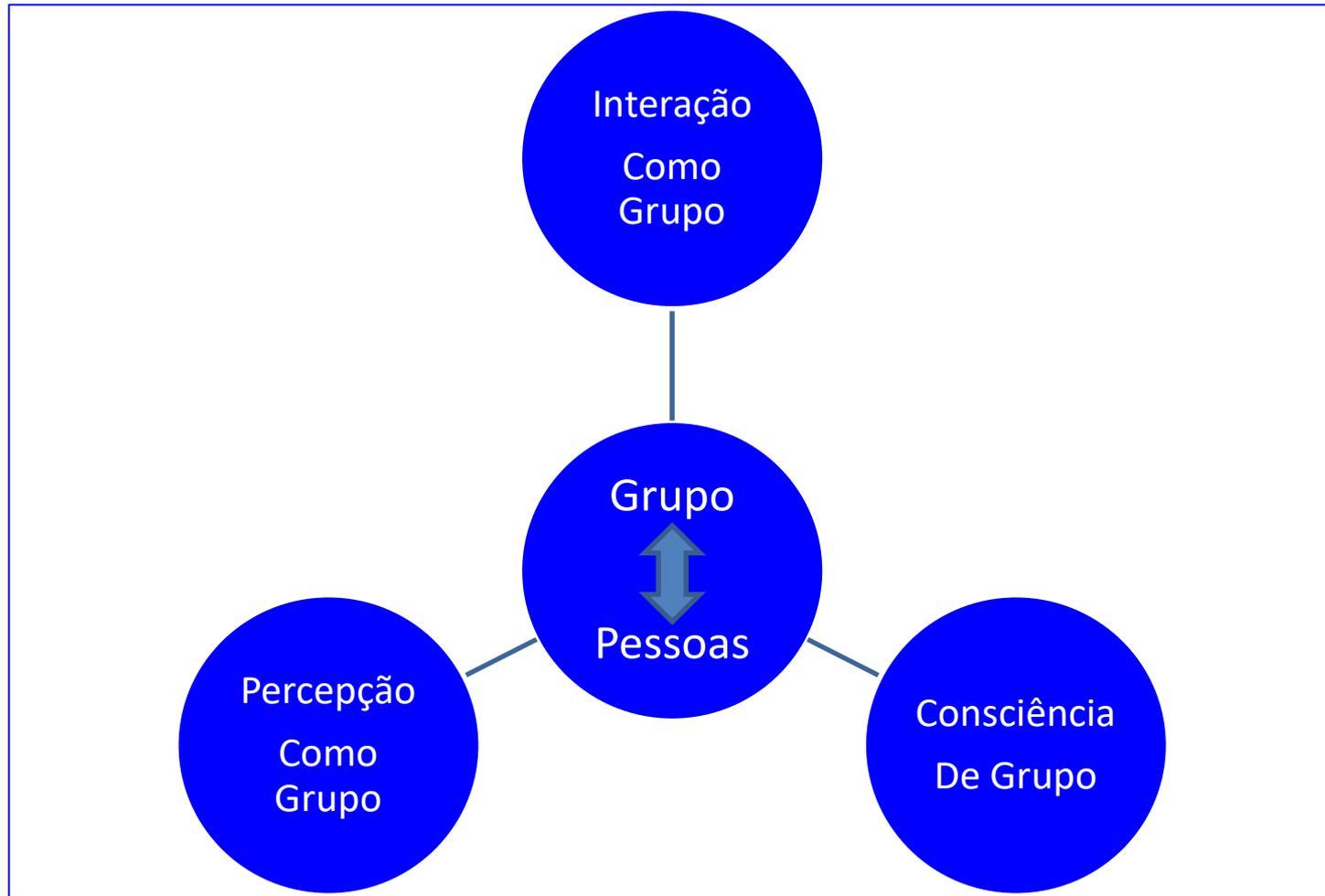
Todo grupo tem marcas psicológicas que explicam as relações, atitudes e motivações dos seus membros.

Schein (1982) define grupos psicológicos como conjuntos de pessoas que:

1. interagem umas com as outras;
2. são conscientes umas das outras;
3. percebem-se como um grupo.

Limongi-França (2006, p. 45) observa que o tamanho de um grupo é limitado, em decorrência das possibilidades de mútua interação e da mútua percepção consciente. Um simples agrupamento de pessoas não se enquadra nessa definição, pois elas não interagem e não se percebem como grupo, ainda que tenham consciência umas das outras — como ocorre, por exemplo, em um ajuntamento de pessoas, em uma esquina, olhando um acontecimento.

# Grupo: Definições



## Atenção:

Um departamento em sua totalidade ou uma organização inteira correm o risco de não agir como um grupo apesar de as pessoas pensarem em si mesmas como “nós”, porque elas geralmente não conseguem interagir como se fossem parte do grupo.

No entanto, equipes de trabalho se encaixariam nessa definição de grupo, uma vez que o relacionamento traz o comprometimento e o engajamento, a interação, a consciência e a percepção.

Assim, o desafio consiste em resgatar a visão holística (do todo) e cada indivíduo entender o seu papel, interagir com os outros e perceber todos os integrantes como parte de um só grupo.

De acordo com o Robbins (2009), os grupos se classificam em:

- 1. Grupos formais:** aqueles definidos pela estrutura da organização, com missões de trabalhos designadas e tarefa estabelecidas.

Os grupos formais estão relacionados à organização formal pautadas por um conjunto de normas e regras que conduzem o andamento de todos os processos da empresa e estabelecem os relacionamentos.

A organização formal é norteada pela lógica e racionalidade, expressa por meio:

- ✓ Da organização hierárquica;
- ✓ Das normas de conduta da empresa;
- ✓ Das políticas de gestão;
- ✓ Do plano de cargos e salários.

É caracterizada pela divisão de tarefas e especialização; autoridade e responsabilidade; normas e regras.

2. **Grupos informais:** alianças que não são formalmente estruturadas nem determinadas organizacionalmente.

Os grupos informais estão relacionados à organização informal pautada pela espontaneidade. Está ligada a questões de ordem social, ideias e costumes, que os membros da empresa levam consigo e compartilham no ambiente de trabalho.

Trata-se de um conceito que engloba as relações pessoais construídas pela afinidade, pelo cooperativismo espontâneo e também pelo status, sendo caracterizada por:

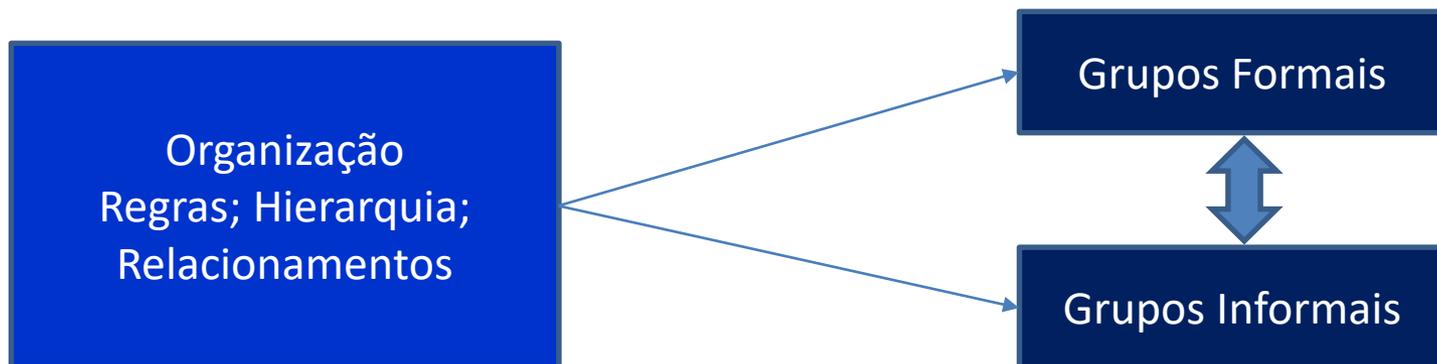
- ✓ Uma construção dos colaboradores;
- ✓ Não estar limitada aos departamentos;
- ✓ Ser independente do espaço físico e do ambiente organizacional;
- ✓ Possuir suas próprias regras: comportamentos e atitudes que são benéficas e aceitas pelo grupo.

# Tipos de Grupos



Embora estes modelos sejam aparentemente antagônicos – formal e informal – são complementares e coexistem na mesma organização, sendo fundamentais para o bom andamento das atividades, desde que sejam harmoniosas.

A harmonia está relacionada ao grau de rigidez e inadequação das normas, regras, hierarquia e processos para o desenvolvimento das tarefas, adotados na organização formal. Quanto mais rígida e inadequada for para o grupo, maior a possibilidade de desequilíbrio entre as duas, onde a organização informal, cujo papel envolve a promoção de um ambiente saudável, marcado pelo estímulo, passa a disputar espaço pelo poder estabelecido pela estrutura formal.



# Tipos de Grupos



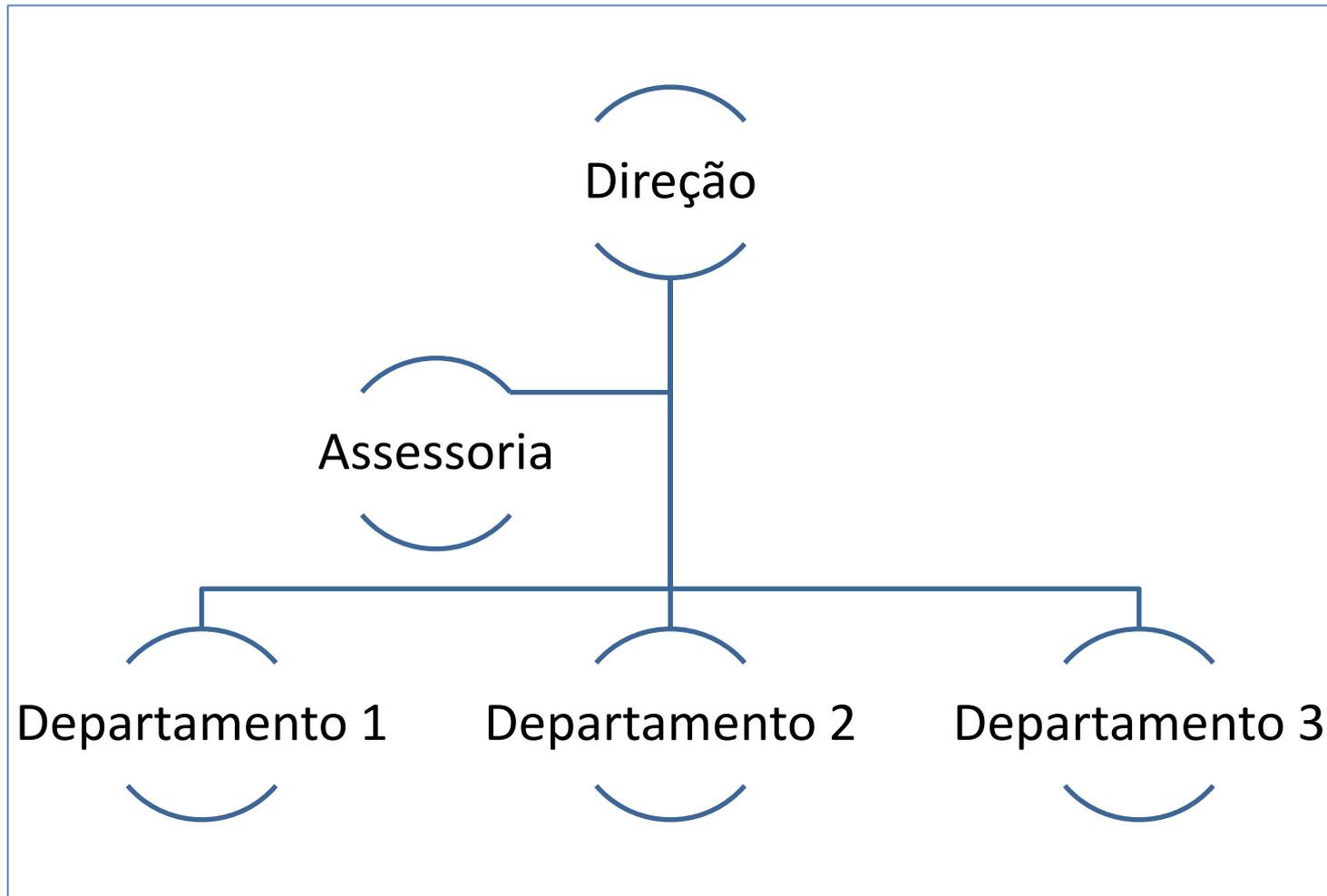
O ideal é que os grupos formais e informais sejam colaborativos.

Observe a proposta das quatro subcategorias, propostas por Robbins (2009):

- 1. Grupo de comando:** é determinado pelo organograma da organização, sendo composto por subordinados que se reportam diretamente a um dado gerente.
- 2. Grupos de tarefas:** são determinados organizacionalmente e representam aqueles que trabalham juntos para completar determinada tarefa.
- 3. Grupos de interesse:** são constituídos por pessoas que podem ou não estar alinhadas em grupos comuns de comando ou tarefa e que se juntam para conseguir um objetivo específico, no qual todos têm interesse.
- 4. Grupos de amizade:** são grupos que frequentemente se desenvolvem porque os membros têm características em comum.

# Tipos de Grupos

## Grupos Formais



# Tipos de Grupos

## Grupos Informais



# Funções Desempenhadas pelos Grupos



Esta abordagem conduz às funções desempenhadas pelos grupos:

- 1. Grupos formais:** trabalhar em uma tarefa complexa e interdependente, produzir novas ideias e soluções, desempenhar funções de ligação e coordenação, facilitar a implementação de decisões e como veículo de socialização ou treinamento. Atende às necessidades da organização.
- 2. Grupos informais:** necessidade de associação, confirmar sentimento de identidade e manter a autoestima; estabelecer e testar a realidade social, reduzir insegurança, ansiedade e sentimento de impotência, e se tornar um mecanismo de resolução de problemas. Atende às necessidades dos membros.
- 3. Múltiplas ou mistas:** a maioria dos grupos desempenha funções formais e informais, atendendo às necessidades da organização e de cada um de seus membros. Assim, os grupos se mostram fundamentais tanto para o aumento da eficiência organizacional, quanto para atender às expectativas e necessidades individuais.

## **O propósito consiste em formar um grupo coeso!**

Banov (2009, p. 108) destaca que um grupo coeso “é um grupo forte e unido. Geralmente, o envolvimento por meio de atividades em conjunto faz com que as pessoas se sintam mais ligadas. Surgem os laços de amizade, reciprocidade, cordialidade, que unem alguns elementos e separam outros.”

Os grupos também se tornam coesos quando seus componentes têm confiança na administração. Interesses comuns, salários e nível social equilibrados, comunicações eficazes, sistemas de recompensas claros e bem definidos, reconhecimento direcionado ao resultado do grupo (e não individual), criação de atividades interdependentes e atraentes que envolvam os integrantes do grupo são alguns componentes que propiciam a coesão grupal.

A maioria das empresas busca alto grau de coesão de seus departamentos para obter melhores resultados. Se o grupo não é unido, cabe à organização, por meio de suas lideranças, buscar a coesão.

Contudo, a coesão não pode ser tratada como concordância incondicional, o que pode neutralizar o senso crítico e desorientar o processo de tomada de decisão.

É o que constatou em seus estudos, o psicólogo Irving Janis (1972) que desenvolveu a teoria denominada *groupthink* ou pensamento grupal, que consiste na aceitação unânime e no consenso de opiniões, onde a principal motivação está nas pessoas manterem sua participação no grupo.

O pensamento grupal aparece apenas em grupos altamente coesos. As pessoas não estão dispostas a colocar nada que possa ser discordante. Não há conflitos no grupo. Assim, o relacionamento é mais valorizado do que a produtividade ou os resultados.

De tal maneira que o grupo tende a se fechar e a ver os fatos de acordo com os seus interesses, não levando em consideração o externo.

O pensamento grupal ocorre também quando o grupo tem tempo limitado para uma tomada de decisões.

Banov (2019, p. 110) destaca os principais sintomas do pensamento grupal:

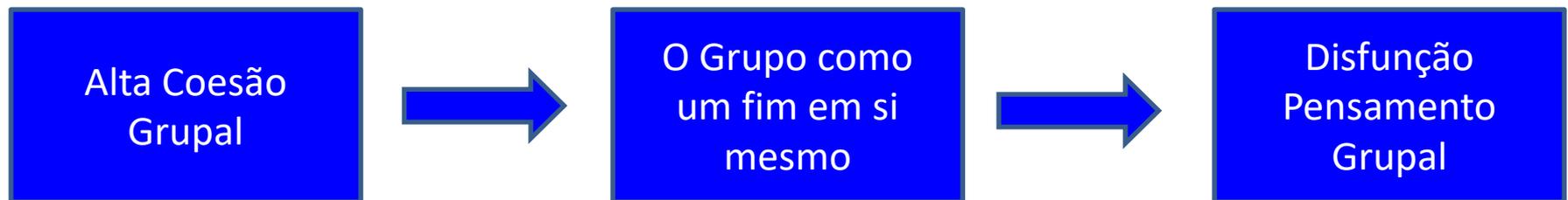
- ✓ Racionalização: para toda e qualquer situação, o grupo cria uma desculpa para convencer a eles mesmos que a atitude tomada ou o caminho a ser seguido é o melhor que se tem.
- ✓ Autocensura: os próprios integrantes do grupo se policiam para não quebrar a “estabilidade” do grupo.
- ✓ Falta de abertura: os questionamentos e as críticas não são bem-vindos.
- ✓ Pressão direta: as pessoas são psicologicamente pressionadas para acatarem as decisões aparentemente tomadas com o consentimento de todos.
- ✓ Ilusão da moralidade: qualquer desvio pode ser justificado por frases como: “todas as organizações agem desta maneira”.
- ✓ Ilusão de invulnerabilidade: o grupo se acha invencível.

# Coesão Grupal



- ✓ Ilusão do consenso: é uma forma extrema de consenso, que leva à ilusão do consenso. Alguns integrantes podem acreditar que a alternativa escolhida pelo grupo pode ser ruim, mas não emitem opinião para não serem vistos como dissidentes.

Esses fatores que permeiam o pensamento grupal interferem na tomada de decisões, pois distanciam os fatos da realidade. Podem causar prejuízos incalculáveis às organizações e/ou às pessoas.



# Relacionamento Entre os Grupos



O principal desafio de um grupo, no contexto organizacional, é torná-lo eficaz para atender às necessidades da organização e de seus membros.

Trata-se da relação ganha-ganha, onde os objetivos organizacionais e os objetivos do grupo são contemplados simultaneamente, a fim de criar um clima estável e seguro.

Neste sentido, o relacionamento intragrupo deve ser fundamentado nos princípios que regem a organização formal e informal, o que leva à coesão grupal com suas vantagens e desvantagens.

Além do risco do pensamento grupal, outra desvantagem diz respeito à competição entre os grupos, em uma mesma organização.

Se tudo correr bem, o grupo funciona como uma família saudável: confiança, segurança e apoio aos seus membros; porém, os demais grupos são vistos como opositores e, em casos extremos, como inimigos.

# Relacionamento Entre os Grupos



A questão reside em como estabelecer condições que melhorem o relacionamento entre grupos, aumentando sua produtividade?

Algumas propostas:

- ✓ Estimular interação entre líderes dos grupos;
- ✓ Resgatar a visão holística: cada grupo ou departamento representa uma parte imprescindível e interdependente da organização;
- ✓ Focar na organização: o alcance dos objetivos organizacionais acontece somente com a colaboração de todos os grupos;
- ✓ Estabelecer uma comunicação intergrupual e frequente.