

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MAGDA CAPELLÃO KASPARY

**O (IN)VISÍVEL E O CONCRETO:  
OS PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES**

Porto Alegre

2009

MAGDA CAPELLÃO KASPARY

**O (IN)VISÍVEL E O CONCRETO:  
OS PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Nedio Seminotti

Porto Alegre

2009

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação ( CIP )**

K19i Kaspary, Magda Capellão  
O (in)visível e o concreto : os processos grupais na  
gestão de equipes / Magda Capellão Kaspary. – Porto  
Alegre, 2009.  
101 f.

Diss. (Mestrado em Psicologia) – Fac. de  
Psicologia, PUCRS.  
Orientação: Prof. Dr. Nedio Seminotti.

1. Psicologia. 2. Psicologia Organizacional. 3. Grupos –  
Organização. 4. Equipes de Trabalho.  
I. Título. II. Seminotti, Nédio.

CDD 158.4

Ficha Catalográfica elaborada por  
Vanessa Pinent  
CRB 10/1297

MAGDA CAPELLÃO KASPARY

**O (IN)VISÍVEL E O CONCRETO:  
OS PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES**

Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 10 de Julho de 2009.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Nedio Seminotti - Presidente

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Helena Beatriz Kochenborger Scarparo  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia – PUCRS

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Rosane Cruz  
Faculdade Decision de Negócios – FGV

---

Prof. Dr. Sergio Antonio Carlos  
Programa de Pós-Graduação em Psicologia – UFRGS

---

## **AGRADECIMENTOS**

Meu primeiro agradecimento é ao Professor Nedio, pela acolhida, orientação e aprendizado. De pirilampos à q-bits, foram muitos os ensinamentos e reflexões!

Ao Leandro, por ser incentivador e apoiador dos meus sonhos.

Aos meus pais e irmãos, que tanto esforço fizeram para eu gostar de ir para a escola, que hoje não quero parar de estudar!

Aos colegas do grupo de pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos por compartilhar, conviver, ensinar e ajudar.

À Lívia Fay, por me apoiar nos pensamentos e sentimentos desta trajetória!

Aos meus queridos professores e colegas do mestrado, que me ensinaram muito.

À Resolution Soluções de Valor Ltda e seus clientes, por estarmos juntos nesta caminhada de desenvolvimento humano.

Às amigas, amigos e familiares que me acompanharam neste desejo, há tempos sonhado.

Ao amigo Hubert, pela companhia constante!

***Primeira Vista***

*Quando não tinha nada, eu quis  
Quando tudo era ausência, esperei  
Quando tive frio, tremi  
Quando tive coragem, liguei  
Quando chegou carta, abri  
Quando ouvi Prince, dancei  
Quando o olho brilhou, entendi  
Quando criei asas, voei  
Quando me chamou, eu vim  
Quando dei por mim, tava aqui  
Quando me achei, me perdi  
Quando vi você, me apaixonei*

***(Chico César)***

## RESUMO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta de duas seções e objetiva a compreensão dos processos grupais na gestão de equipes em ambiente organizacional privado, na intenção de dar visibilidade aos fenômenos subjetivos e objetivos que convivem no trabalho contemporâneo. Na seção I, *A Caverna Platônica dos Processos Grupais na Gestão de Equipes* fazemos uma discussão teórica, embasada nos pressupostos do paradigma da complexidade de Edgar Morin. Para tanto, trazemos conceitos de processos grupais e gestão de equipes e propomos reflexões sobre os fenômenos implícitos que estão presentes nas relações profissionais *ao mesmo tempo* em que estratégias de gestão de equipes são desenvolvidas para o atingimento de resultados organizacionais. Esta seção também conta com conceitos da Sociologia e do Pensamento Sistêmico como contextualização do tema e sugere as formas de conhecimento pela compreensão e explicação como modo de visibilidade da relação entre as dimensões objetiva e subjetiva no trabalho. Na seção II da dissertação, *(In)visível e concreto, gestão de equipes enquanto processos grupais* apresentamos o resultado de uma pesquisa empírica que teve como objetivo geral compreender como o tema dos processos grupais na gestão de equipes é entendido por gestores de equipes, instituições que formam coordenadores de grupo e consultores organizacionais que trabalham com desenvolvimento de equipes. Para isso, lançamos mão de algumas certezas para enfrentar as incertezas da complexidade social com o posicionamento do pensamento complexo e o tríptico: dialógica, hologramática e recursão organizacional. Para compreensão dos dados utilizamos a estratégia da Análise Textual Discursiva para avançar no método da pesquisa social complexa. Os resultados da pesquisa indicam para (I) *o ambiente organizacional e a gestão de equipes enquanto espaços de resultados objetivos e experiência de vida*, em que (II) *gestores cuidam de processos grupais e gestão de equipes* mais embasados em sua história/intuição do que preparo formal para tal e que há espaço para (III) *compreender a aspiração do si* (autorreflexão) enquanto sujeitos do trabalho, participantes de equipes que vivem processos grupais. Estes são entendidos como capitais humanos imateriais com efeitos nas construções intra e interpessoais e carecem de maior compreensão e aceitação para que seus efeitos convirjam na direção do desenvolvimento humano, integrando as diferentes dimensões natureza-vida-trabalho que não podem ser isoladas. Incorporar à dicotomia a dialógica, à linearidade a recursão organizacional, ao uno a hologramaticidade é um caminho que possibilita expansão ao *homo sapiens-demens-faber* em todos os outros papéis que esse tem na vida.

**Palavras-chave:** processos grupais. gestão de equipes. pensamento complexo. ambiente organizacional.

## DISSERTATION ABSTRACT

This dissertation is composed by two sections and intends to understand group processes in team management that take place in the private organizational environment, with the intention of highlighting subjective and objective phenomena that exist in the contemporary work environment. In the section I, *The Platonic Cave of Group Processes in Team management*, we discuss the theory, based on the presuppositions of the complexity paradigm from Edgar Morin, where we bring the concepts of group processes and team management, proposing reflections about the implicit phenomena present on professional relationships while team management strategies are developed to achieve organizational results. This section also has Sociology and Sistemic Thought concepts to contextualize the topic and suggests the knowledge forms through comprehension and understanding as a way to visualize the relationship between the objective and subjective dimensions of work. In the section II of this dissertation, *(In)visible and concrete, team management while group processes*, we present the results of an empiric research that has the general objective of comprehending how the subject of group processes in team management is understood by people managers, institutions that train group coordinators and organizational consultants that work with team development. In that sense, we forget temporarily our beliefs to face the uncertainties of social complexity with the complex thought positioning plus the three principles: dialogic, hologramatic and organizational recursion. In order to understand the data, we used the Textual Discursive Analysis. The results of the research indicate that (I) *the organization environment and team management while a result oriented space and life experience*, where (II) *managers take care of group processes and team management* based vastly on their history/intuition instead of their preparation to (III) *comprehend the self aspiration* (self-reflection) while work subjects, team members that live the group processes. These are understood as immaterial human capital with effects of the intra and interpersonal construction, and lack more comprehension and acceptance so that their effects converge towards the human development, integrating different dimensions of nature-life-work that can't be isolated. To incorporate dialogic into dichotomy, organizational recursion into linearity, hologramatic into unicity is a path that allows the expansion to the homo sapiens-demens-faber in other roles that he has in life.

**Key Words:** group processes. team management. complex thought. organizational environment.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características de efetividade de equipes. Adaptado de González, 1996.....	44
Figura 1 – Compreensão e explicação. (Fonte: Morin, 2008, p. 164.).....	47
Figura 2 - Agências na pesquisa “nas tessituras da complexidade” .....	65
Figura 3 - Campos na Análise e Compreensão de Dados/Informações .....	66
Figura 4 - Categorias Intermédiárias .....	68

## **LISTAS DE SIGLAS**

ATD – Análise Textual Discursiva

PG – Processos Grupais

DE – Desenvolvimento de Equipes

GE – Gestão de Equipes

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>15</b>
<b>SEÇÃO I – A CAVERNA PLATÔNICA DOS PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES .....</b>	<b>18</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>18</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>2 DESDE A SOCIOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
<b>3 OS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE NOS PROCESSOS GRUPAIS E NA GESTÃO DE EQUIPES .....</b>	<b>28</b>
<b>4 O INDIVIDUAL, O COLETIVO E OS SISTEMAS .....</b>	<b>31</b>
<b>5 PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES.....</b>	<b>35</b>
5.1 PROCESSOS GRUPAIS.....	36
5.2 GESTÃO DE EQUIPES.....	39
<b>6 (IN)VISÍVEL E CONCRETO.....</b>	<b>46</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>51</b>
<b>SEÇÃO II – (IN)VISÍVEL E CONCRETO: GESTÃO DE EQUIPES ENQUANTO PROCESSOS GRUPAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>57</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>58</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>2 MÉTODO.....</b>	<b>64</b>
2.1 DELINEAMENTO.....	64

2.2 PARTICIPANTES .....	65
2.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E PRODUÇÃO DE DADOS/INFORMAÇÕES .	65
2.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE E COMPREENSÃO DE DADOS/INFORMAÇÕES.....	66
2.4.1 Categorias iniciais e intermediárias em recursão .....	68
2.4.2 Categorias intermediárias e finais em recursão .....	70
<b>2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>84</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A – GRUPOS E EQUIPES, UM EXERCÍCIO.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE C – GRUPO FOCAL .....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (ENTREVISTA INDIVIDUAL SEMI-ESTRUTURADA).....</b>	<b>96</b>
<b>APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (GRUPO FOCAL).....</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA. ....</b>	<b>100</b>

## INTRODUÇÃO DA DISSERTAÇÃO

No Livro Sétimo d'A República, Platão (2006) propõe a Gláucon uma reflexão: imaginar uma caverna em que, dentro dela, pessoas nasceram e viveram com pescoços e pernas sob grilhões, de forma que só viam uma parede diante de si. Às suas costas havia uma fogueira cuja luz, somada à luz natural advinda de fora da caverna, fazia reproduzir nesta parede diante deles as sombras dos transeuntes que passavam fora da caverna. Sem nenhuma outra informação, os viventes da caverna viam as imagens refletidas na parede como reais, sequer pensavam que seriam sombras.

Platão e Gláucon dialogam a respeito do que poderia ocorrer se um desses moradores da caverna fosse dali retirado e exposto à vida fora da mesma, tendo acesso às pessoas que faziam sombras; ou, se pudesse retornar à caverna. Certamente seria tomado por uma cegueira aterrorizante, quiçá conversar com seus parceiros sobre a experiência vivida fora da caverna. Essa passagem entre as realidades que até então eram inimagináveis causaria dor e dúvida aos moradores da caverna, não só pela mudança da claridade, mas pela confusão mental sobre o que é real, o que é verdade, no que acreditar, enfim, como compreender tudo que se passa em nossa realidade, mente e em nosso corpo.

Com esta história, conhecida como Alegoria ou Mito da Caverna, Platão trata sobre as percepções que a humanidade tem a partir do que vê e do que está acostumada a conhecer como certo, verdadeiro ou único. Esta reflexão nos faz pensar sobre a capacidade humana de conviver com verdades que lhes são apresentadas ou questioná-las, ter disposição (e humildade) para aceitar conhecer outras realidades que talvez se componham com tantas outras. Também sugere pensarmos no *enquanto* – pois não é somente dentro *ou* fora, mas dentro *e* fora – ao mesmo tempo. Talvez essa seja a contribuição capital que vai acompanhar o desenrolar desta dissertação.

Assim, o tema desta pesquisa são os processos grupais, especialmente nas equipes e sua gestão, em ambiente empresarial privado, sendo considerada a complexidade como principal operador teórico.

Como Platão discutiu de que forma os viventes da caverna conheciam o seu mundo, fazemos uma discussão sobre nossa forma de conhecer o que transcorre nas equipes de trabalho na atualidade e nos dispomos a encontrar outras compreensões possíveis, além das que, rotineiramente, são feitas. Propomos pensar o que mais pode coexistir no contexto, do que seja (*in*)visível e concreto que perpassa a gestão de equipes. Quer dizer, além dos fatos e dados identificáveis em situações ou resultados de trabalho, ainda há os sentimentos, as

fantasias, os medos, as expectativas, os fatores propulsores ou inibidores de todo tipo de ação em relação aos sujeitos que compõem as equipes. Numa análise rápida, poderíamos relacionar ao concreto, os fatos e dados que podem ser apreendidos de uma equipe e que sentimentos são da ordem do (*in*)visível. No transcorrer desta pesquisa, tal relação será discutida, mas antecipamos que o prefixo (*in*) já dá sinais de que pretendemos ir além do que foi possível ver até então nesta temática; com isso, auxiliar o público desta dissertação, na possibilidade de ver e pensar diferentemente sua profissionalidade<sup>1</sup>, uma vez que todos os processos ligados ao trabalho marcam e constituem sua subjetividade.

De um ser pensante em Descartes a um ser pensado em Freud, os sistemas humanos, e por conseguinte, os organizacionais, possuem, no contemporâneo, maiores possibilidades para compreender e explicar seus processos e funcionamentos, desde que aceitando revisitá-los e revisitarem-se. Assim, nesta dissertação tem-se como objetivo geral da pesquisa compreender os processos grupais na gestão de equipes em ambiente organizacional, a partir do paradigma sistêmico-complexo. Como objetivos específicos, dar visibilidade aos processos grupais na gestão de equipes no ambiente organizacional e também conhecer os pressupostos em que os gestores se apoiam na temática de processos grupais e de gestão de equipes no ambiente organizacional. Este exercício teórico-metodológico comporta um duplo: ao mesmo tempo que quer pensar o uso das teorias sobre processos grupais na gestão de equipes, também quer – num interesse maior – contribuir para que os leitores pensem seu fazer profissional.

Durante a discussão teórica, consideramos a contribuição de autores enquanto construtores do campo de saber sobre grupos (LEWIN, 1965; MORENO, 1974; PICHON-RIVIÈRE, 2005; BION, 2006; LANE, 2004; BARROS, 2007; FERNÁNDEZ, 2006) e aqueles que olham para a temática de grupos e equipes conectando a abordagem sistêmica-complexa (CABRAL, ROCHA e SEMINOTTI, 2008; SEMINOTTI e CARDOSO, 2007; ALVES e SEMINOTTI, 2006). Compõem esta pesquisa as produções sobre as equipes e sua gestão (MOSCOVICI, 2005; GONZÁLEZ, 1996; HARRIS & SHERBOM, 1998; PARKER, 1995) e o entendimento da equipe como uma disciplina organizacional (KATZENBACH, 1994 e 2001; KATZENBACH & SMITH, 2001; SENGE, 1998 e 2007).

Além dos conhecimentos advindos da Administração e da Psicologia Social, adotamos nesta pesquisa o posicionamento do pensamento complexo, em Morin, e a partir de seus princípios – dialógica, hologramática e recursão organizacional – com o que pretendemos

---

<sup>1</sup> Altet, Paquay e Perrenoud (2003, p. 235) esclarecem que o termo “profissionalidade” foi criado do modelo italiano *professionalità*, que significa “caráter profissional de uma atividade” e que recupera as “capacidades profissionais, saberes, cultura e identidade” de uma profissão, dando ênfase “à capacidade de enfrentar exigências profissionais reais no ato”.

propiciar a emergência de outros entendimentos para nossa temática. Propomos, a partir de Morin (2008) que as formas de conhecimento por compreensão (da subjetividade) e explicação (da objetividade) podem constituir uma outra forma de conhecer os processos grupais na gestão de equipes no *zeitgeist*<sup>2</sup> novo-paradigmático em que nos encontramos.

Entendemos que a proposta inclusiva que o pensamento complexo faz atende a necessidade de compreender as diferentes lógicas que operam nos ambientes de trabalho na contemporaneidade, que também entendemos pós-moderno. Por um lado, percebemos um discurso que reifica demandas por produtividade, competitividade, qualidade, resultados positivos, inovação constantes (PARKER, 1995; DEMING, 1997; PETERS, 1994; SENGE, 1998); porém, de outro, um diminuto espaço para pensar o si – enquanto seres humanos em relação de vida no trabalho, ainda que existam movimentos que alertam para a sustentabilidade global diante das práticas empresariais atuais (CAPRA, 2005; GEUS, 1998; BAUMAN, 2001; DE MASI, 2000).

Nos diferentes tipos de organizações do trabalho, em empresas públicas e privadas e nas demais instituições, há um senso comum sobre a importância do desenvolvimento humano, de práticas de gestão de pessoas, anteriormente definidos como *recursos humanos*, pois as mesmas entendem a criticidade do humano no atingimento de seus objetivos. Fazemos esta inferência a partir da incidência de publicações científicas, bem como veiculações em toda a mídia sobre a importância da gestão do capital humano.

Tal abordagem não se trata de um movimento recente. Ao longo do século passado, vários estudos e várias metodologias foram desenvolvidos, seja no aprimoramento da captação da pessoa para o trabalho, seja na medição do desempenho através de metas e no estabelecimento da remuneração impulsionadora (RUZZARIN, 2006), na preocupação com a saúde física e mental do trabalhador (DEJOURS, 1992), e autores atentos ao humano no trabalho. Mais recentemente, especialmente na década de 80, nota-se o estabelecimento da metodologia de equipes de trabalho (DUHÁ e SEMINOTTI, 2006), como estratégia para o incremento de desempenho organizacional (ULRICH, 1998).

Após a discussão teórica sobre o tema, relatamos uma pesquisa sobre grupos e equipes construída no aporte da Complexidade de Morin e da ATD - Análise Textual Discursiva de Moraes (2007). Estas duas estratégias vão ao encontro do posicionamento desta pesquisa, pois possibilitam a emergência de compreensões que não se têm de antemão, assim como não se tem o caminho prévio para o estudo, pois o caminho não é sabido ou linear, ainda que se

---

<sup>2</sup> Espírito de cada tempo, espírito de uma época.

tenha alguns marcos que demarcam nossa trilha, como, por exemplo, os operadores teóricos e os objetivos. O método/caminho é construído ao percorrer os passos da pesquisa, no debruçar-se sobre a caminhada, na reflexão, na busca de sentido, isto é, na incerteza, mesmo que com algumas certezas que demarcam o caminho, iluminando as questões prévias e as que surgem.

Entendemos este estudo como um reflexo que se visibiliza no momento atual, mas traz em si histórias, encontros e o desejo da pesquisadora em compreender o ser humano – o ser (natureza) humano (cultura) – no trabalho, buscando, continuamente, compreensões nas ciências sociais, humanas e da saúde, em mais de dez anos de vivência em ambientes empresariais privados, a formação em Administração de Empresas e as questões que surgiram na prática, desde os Recursos Humanos, que hoje é Gestão de Pessoas.

Querer ajudar a entender, buscar razões além do visível-dado, questionar as certezas que se fazem em detrimento da consideração de outras possibilidades, conferiram-nos a identificação como psicóloga e às vezes como ‘louca’... por pensar coisas ‘tão estranhas’ sobre coisas ‘tão naturais’. Uma postura de estranhar movimentos e fluxos e de questionar o que se apresenta como dado, encontra-se nesta dissertação, entendendo que é na reflexão crítica que podemos alçar entendimentos mais abrangentes; e a partir daí, estranhar diferentes modos de vida. Mas o entranhamento só pode ser posterior ao estranhamento e ao distanciamento<sup>3</sup>, ou seja, perceber, questionar, analisar, compreender e então decidir pela incorporação de qualquer prática.

Com o convite que o Mito da Caverna nos faz a ver o novo, a ver a mais, nos disponibilizamos a pensar os processos grupais na gestão de equipes nos ambientes organizacionais e em ver sua (in)visibilidade e concretude.

---

<sup>3</sup> MACHADO, Juremir. Comunicação oral, *Jornada de Pós-graduação em Psicologia*, PUCRS, 2008.

## REFERÊNCIAS

ALTET, Marguerite; PAQUAY, Léopold; PERRENOUD, Philippe. **A profissionalização dos formadores de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. O pequeno Grupo e o Paradigma da Complexidade em Edgar Morin. **Psicologia USP**. São Paulo/SP: USO-IP, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.

BARROS, Regina Benevides de. **Grupo: a afirmação de um simulacro**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BION, Wilfred Ruprecht. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 2006.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Claudia Beatriz Jotz; SEMINOTTI, Nedio. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. **Revista Psico - PUCRS**, Vol.39, No2 (2008).

CAPRA, Frijof. **Conexões Ocultas**. São Paulo/SP: Cultrix, 2005.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Brasília (DF): UnB, 2000.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DEMING, William Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DUHÁ, André Hartmann ; SEMINOTTI, N. A. Organização de equipes efetivas: estudo de uma empresa gaúcha. **Análise**, (Porto Alegre), v. 1, p. 139-166, 2006.

FERNÁNDEZ, A M. **O Campo Grupal: notas para uma genealogia**. São Paulo: Martins Fontes, 2006

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONZÁLEZ, Pillar. **Equipos de trabajo efectivos.** Barcelona/Espanha: EUB, 1996.  
HARRIS, Thomas E. **Small group and team communication.** MA/EUA: Allyn & Bacon, 1998.

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes de alta performance: the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZENBACH, Jon R.. **The wisdom of teams: creating the high-performance organization.** New York (NY): Harper, 1994.

LANE, Silvia T M.. **Psicologia social: o homem em movimento.** São Paulo: Brasiliense, 2004.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social.** São Paulo: Pioneira, 1965.

MORAES, Roque; GALLIAZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva.** Ijuí: Unijuí, 2007.

MORENO, Jacob Levy. **Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à praxis.** São Paulo: Mestre Jou, 1974.

MORIN, Edgar. **Método 3: Conhecimento do conhecimento.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro : José Olympio, 2005.

PARKER, Glenn M.. **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PETERS, Thomas J.. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Harbra, 1994.

PICHON-RIVIÉRE, Enrique. **O Processo Grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PLATÃO. **A República (ou da Justiça)**. São Paulo: EDIPRO, 2006.

RUZZARIN, Ricardo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com bases em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEMINOTTI, Nedio; CARDOSO, Cassandra. As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo. **Vínculo**, (São Paulo), v. 04, p. 26-37, 2007.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1998.

SENGE, Peter M.. **Presença**. São Paulo: Cultrix, 2007.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

## SEÇÃO I – A CAVERNA PLATÔNICA DOS PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES

### RESUMO

Nessa seção, fazemos um exercício teórico para discutir como se relacionam os saberes entre processos grupais e gestão de equipes, tendo a mediação do pensamento complexo de Edgar Morin. Aludimos ao dentro *ou* fora do Mito da Caverna de Platão para pensar o impacto e a influência dos modelos de gestão de equipes na sociedade contemporânea, onde há um jogo de forças entre o individual e o coletivo, entre a lógica clássica e a dialógica, entre o capital, a vida e o trabalho nos conceitos de Administração, Psicologia e Sociologia, entre a carreira e o si (autorreflexão). No ambiente empresarial a preocupação com resultados, competitividade e sobrevivência reifica uma ideologia sobre equipes verdadeiras, das quais se espera eficiência e eficácia de resultados, porém parece haver pouco espaço para incluir, concomitantemente, a reflexão sobre a relação de vida no trabalho e com isso um prejuízo à subjetividade neste espaço. Assim, vamos pôr em discussão os encontros possíveis entre processos grupais e gestão de equipes em ambiente organizacional privado, com o posicionamento do pensamento complexo. Com essa perspectiva, a Alegoria da Caverna dá lugar à Fita de Möebius, pois aceitamos a dialógica – dentro *e* fora – entre os conceitos de gestão de equipes, processos grupais e seus contextos, complementando-se. Objetividade e subjetividade, explícito e implícito se constituem, mas também duelam, momento em que a objetividade deixa pouco espaço para o humano em relação de vida, para incluir humanidade na dimensão profissional, já que a busca de resultados objetivos é tônica no trabalho pós-moderno.

**Palavras-chave:** processos grupais. gestão de equipes. pensamento complexo.

## ABSTRACT

In this section, we conduct a theoretical exercise to discuss how the knowledge of group processes and team management relates to each other, mediated by Edgar Morin Complex Thought. We allude to in or out from Plato's The Cave to think about the impact and influence of the different team management models in the contemporaneous society, where there is a power game between the individual and collective, between the classic logic and dialogic, between the capital, life and work in the concepts of Business Administration, Psychology and Sociology, between career and the self (self-reflection). In the business environment, the concern with results, competitiveness and survivorship reify an ideology about true teams, from whom it's expected efficiency and effectiveness of results, but where it seems to be very little space to include concomitantly a reflection between the relationship of life at work, and with that, a loss of subjectivity space. Therefore, we discuss the possible links between group processes and team management in the private organizational environment, with the positioning of the Complex Thought. In this perspective, the Cave Allegory cedes space to Möebius Strip, as we accept the dialogic – in and out – among the concepts of team management, group processes and their contexts, complementing themselves. Objectivity and subjectivity, explicit and implicit constitute, but also duel, in the moment when the objectivity leaves little space to the human in relation to life, to include humanity in the professional dimension, since the look for results is the tonic of post-modern work.

**Key Words:** group processes. team management. complex thought.

## 1 INTRODUÇÃO

Inspira esta revisão teórica o pensamento do filósofo Baruch de Spinoza (1632-1677) em que a liberdade é a consciência de nossas vontades, mesmo que não estejamos plenamente conscientes de suas causas (1950, p. 5). Assim, fazemos um convite para que sejam pensadas várias desacomodações e desnaturalizações seguindo o modo em que esta revisão da literatura se constituiu. Inicialmente, ao buscar livros que tratam de processos grupais e de gestão de equipes, vemos em livrarias e bibliotecas que não se encontram na mesma seção; ao consultar as fichas catalográficas destes livros, há uma classificação disjuntiva, são autores e áreas de conhecimento diferentes a tratar desses assuntos, logo, expressam visões de mundo diferentes. Desacomodamos algo que poderia estar junto ou próximo, já que a gestão de equipes se desenvolve com pessoas que, reunidas, produzem e vivem processos grupais. Talvez este distanciamento entre os temas já configure um ponto para reflexão, pois que, de todas as estratégias organizacionais, implantadas nas últimas décadas na reestruturação produtiva (CATTANI, 2002), a gestão de equipes assume relevância uma vez que pode ser entendida como um microcosmo da sociedade, ou do que Antunes (2000) refere como o mundo do trabalho. Ao afastarmos a lente de pesquisa, entendemos que a gestão de equipes reflete a sociedade que a reflete, também reflete o ambiente empresarial e assim nos encontramos, refletindo e em reflexão, sucessivamente.

Por pensarmos os processos grupais na gestão de equipes como uma relação hologramática, em que partes e todo possuem – gravadas em si – informações de outras dimensões (MORIN, 2006a), esta pesquisa também possibilita pensar o indivíduo e o coletivo na vida e na sociedade contemporâneos. Deste modo, construímos este trabalho (e nos construímos nele como pesquisadora) conscientes de diferentes aspectos que o acompanham tais como: os modos de subjetivação no trabalho (NARDI, 2006), a desfiliação social (CASTEL, 2008), a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1999; LANCMAN & SZNELWAR, 2004), o taylorismo sofisticado (TATIM & GUARESCHI in STREY, 2008), a liderança situacional (HERSEY & BLANCHARD, 1986), a liderança com inteligência emocional (CARUSO e SALOVEY, 2007) entre outros conceitos e outras crenças que constituem o trabalho contemporâneo. Com isso, oferecemos este exercício teórico para que profissionais possam pensar e significar a dimensão *trabalho* em suas vidas, independentemente do papel que ocupem, momento profissional pelo qual passam, tipo de vínculo de trabalho que têm ou atividade que exercem. Também esperamos que o exercício realizado – de aproximar áreas de conhecimento como a Administração, a Psicologia, e a

Sociologia – possa convergir para um entendimento complexo, não disjuntivo; como refere Lane (2004), do homem em movimento.

É relevante demarcarmos que esta não é uma pesquisa ontológica, mas epistêmica; não buscamos definir o que são grupos e equipes, mesmo que repensemos seus conceitos em algum momento. Ainda que os processos grupais sejam “da ordem do imaterial ou abstrato e somente podem ser observáveis, descritíveis e analisáveis quando são organizados segundo as ideias e palavras dos participantes” ou de observadores que operam segundo pressupostos (SEMINOTTI e CARDOSO, 2007, p. 26), podemos pensar onde e como se encontram com a gestão de equipes (MOSCOVICI, 2005). Também onde e como se distanciam, se falam do mesmo mas com linguagens diferentes e que diferenças aí se produzem. Várias reflexões pedem passagem neste exercício, como pensar as implicações e os usos que a sociedade atual faz desse tema e quais as consequências, tanto na dimensão coletiva quanto individual.

Etimologicamente, entendemos processo [do latim: *pro-cedere*] como algo em curso, que avança; relativo à procriação, em movimento (CUNHA, 1986, p. 636). Com os conceitos de Pichon-Rivière (2005, p. 226) sobre a verticalidade, a história individual de cada sujeito, a sua individualidade e a horizontalidade, o compartilhado, o denominador comum entre os participantes, entendemos os processos grupais, que aqui são estudados junto à gestão de equipes, como os movimentos e funcionamentos explícitos e implícitos próprios de cada coletivo.

Segundo esse autor: “sente-se a atividade grupal quando um indivíduo capta o geral que está dado em todo o grupo” (p. 286). Muitas vezes, porém, os processos grupais são inefáveis e não podem ser captados e traduzidos em palavras tão facilmente; considerar um processo grupal é contemplar o acontecer, o que se dá no encontro, o relacional e situacional, dando lugar à incerteza. Estamos falando do que é possível sentir e que faz sentido, trazer à tona e nomear o que vive um grupo/uma equipe, seja no ambiente de trabalho, seja nas instituições em geral e/ou na sociedade.

Incluimos, neste conceito, a perspectiva sócio-histórica (LANE, 2004; BARÓ, 1998) e sociológica uma vez que, o que é vivido por um grupo está permeado pelo que o mesmo vive em sociedade. Instituições como Tavistock na Inglaterra, NTL<sup>4</sup> nos Estados Unidos, SBDG e o Instituto de Psicologia Social Pichon-Rivière no Brasil, também oferecem conceitos sobre os processos grupais para que sejam compreendidos na gestão de equipes, com isso, entendemos que diferentes autores e estudos podem ser evocados, e que a compreensão se

---

<sup>4</sup> National Training Laboratory for Group Development, posteriormente denominado NTL Institute for Applied Behavioral Science.

dará segundo a teoria utilizada e a interpretação de quem a utiliza.

Este estudo poderia partir do aporte teórico da Psicologia dos pequenos grupos e olhar a gestão de equipes no ambiente empresarial, também poderia partir do aporte teórico sobre equipes, na Administração, e fazer o caminho inverso, mas seria de uma estratégia cujo resultado apontaria para as ausências e as fronteiras de cada saber: teríamos pouco mais do que as evidências da partida. Entendemos os conceitos clássicos como expressão de marcas na história, são contribuições provenientes de cada contexto sócio-histórico, fazendo parte de um *zeitgeist*<sup>5</sup>, principalmente Lewin (1965) e a totalidade dinâmica e a pesquisa-ação, Moreno (1974) e o teatro espontâneo, Pichon-Rivière (2005) e o grupo operativo, Bion (2006) e a mentalidade de grupo, Lane (2004) e o grupo enquanto processo grupal. Neste caminho teórico, também encontramos produções inovadoras, constituindo um outro *zeitgeist*, como Barros (2007) e o devir-grupo, Fernández (2006) e a tensão singular-coletiva, e aqueles que olham para a temática de grupos e equipes conectando a abordagem sistêmica-complexa (CABRAL, ROCHA e SEMINOTTI, 2008; SEMINOTTI e CARDOSO, 2007; ALVES e SEMINOTTI, 2006). Acompanham esta pesquisa autores que discutem as equipes e sua gestão (MOSCOVICI, 2005; HARRIS & SHERBOM, 1998) e os que colocam a equipe como uma disciplina organizacional (KATZENBACH, 1994 e 2001; KATZENBACH & SMITH, 2001; SENGE, 1998 e 2007).

Trazemos esses autores enquanto construtores desse campo de saber, mas fazemos a opção de pesquisa pelo pensamento complexo e, a partir dos princípios da dialógica, hologramática e recursão organizacional, propiciar a emergência de outros entendimentos para a temática. Partimos de uma reflexão sociológica sobre o contexto do trabalho contemporâneo e seguimos a tessitura, buscando, no pensamento sistêmico, (VASCONCELLOS, 2002; MORIN, 2005b) como os conceitos e as propriedades dos sistemas vivos auxiliam na compreensão dos processos grupais na gestão de equipes, a saber: a interação, a interdependência, a autonomia-dependência, a organização e a produção-de-si. Por fim, acompanhando Morin (2008), propomos as formas de conhecimento por compreensão e explicação, dialogicamente complementares, considerando outro modo de conhecer os processos grupais na gestão de equipes no *zeitgeist* novo-paradigmático em que nos encontramos.

A compreensão é um modo de conhecimento pelo concreto (experiência), pela analogia e pela conjunção, com implicação do sujeito, em que há o pleno emprego da

---

<sup>5</sup> Espírito de cada tempo, espírito de uma época.

subjetividade. Já, com a explicação, conhecemos utilizando a lógica e a abstração, em processos analíticos, disjuntivos e objetivos em que a dessubjetivação está presente. Estes dois modos de conhecimento estão embasados em processos de computação e cogitação, ou seja, cognição e reflexividade em unidualidade. A proposta inclusiva que o pensamento complexo faz atende a necessidade de compreender as diferentes lógicas que operam nos ambientes de trabalho. Ainda que a Administração tenha a missão de desenvolver métodos e sistemáticas para o atingimento de metas e resultados organizacionais (DRUCKER, 1993) – compor um conjunto de pessoas como unidade formal e funcional para produzir e entregar um produto – essa é uma lógica que deve operar concomitantemente a outras inscritas na dimensão subjetiva e intersubjetiva do trabalho humano na sociedade, entendimento este que sempre foi mais próximo da Psicologia.

O que nos moveu até aqui foi a inquietação durante nossa experiência profissional a respeito da dicotomia entre objetividade e subjetividade contemporâneas no trabalho; mais especificamente, os usos que podem ser feitos dessa dicotomia. Desde a separação do local do trabalho, que era feito em casa pelo artesão e sua família até a chegada na fábrica (CASTEL, 2008), vemos a produção crescente de um paradoxo em que aspectos subjetivos têm pouco espaço no trabalho, ainda que se discuta a centralidade – ou não – deste na vida contemporânea (OFFE, 1991; GORZ, 1989), mas o mesmo segue com um caráter objetivo muito forte, tomando para si o espaço de vários setores da vida. Poder pensar subjetividade e os processos grupais, da vida no coletivo profissional dialogando com os processos objetivos do trabalho, são as questões mais amplas que norteiam esta pesquisa teórica. Por isso, focalizamos na gestão de equipes, epicentro de objetividade e subjetividade, como ponto para olhar a relação de vida no trabalho.

O século XX assistiu ao advento de novas espécies na Terra – o das grandes instituições, sobretudo as corporações globais (GEUS, 1998) na pós-modernidade e no pós-capitalismo (DRUCKER, 1993). Vivemos numa época de instantaneidade, principalmente na fragilidade dos vínculos de trabalho, com pouca garantia de permanência nos empregos, de troca constante de atividades, em que o capital é o conhecimento e não mais os bens materiais, fazendo com que seja renovada a máxima de Marx, quando se referia à Modernidade, de que “tudo que é sólido desmancha no ar” (1998, p. 20). Neste contexto, a gestão de equipes surge como uma tecnologia humana nos ambientes organizacionais, estratégia com crescente adoção desde a década de 80, consagrando-se como uma associação eficaz no engajamento dos profissionais para o atingimento de resultados organizacionais (DUHÁ e SEMINOTTI, 2006). Trata-se então, de um modelo de trabalho contemporâneo,

cujo objetivo pleno é o atendimento de diferentes requisitos empresariais (KATZENBACH, 1994) delegados a um coletivo, nele coexistindo – e compondo a gestão – metas operacionais, financeiras, legais, sociais e ambientais.

É necessário desnaturalizar também o próprio termo gestão, percebendo a relevância que o mesmo adquiriu na contemporaneidade, seja para equipes, para resultados. Nota-se uma preocupação com a efetividade da gestão, que pode ser participativa, ambiental, escolar, pública, das cidades, do desenvolvimento regional, de redes sociais, gestão clínica, sistemas de gestão, gestão integrada. Ouve-se o termo gestão nas mais variadas aplicações e áreas de atuação e conhecimento. Talvez possamos pensar no uso mais frequente do termo a partir de uma *lógica capitalista*<sup>6</sup>: como uma noção de manejo, de um processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido para realização de objetivos, de planejamento e estratégias, de alavancagem, um pensar amplo e ao mesmo tempo metódico sobre a comunicação, a liderança, a motivação, a avaliação e o controle social (ANSOFF, 1981). Em Geus (1998, p. 143) temos a ideia de que a “arte da gestão” é a estratégia, não como substantivo, mas como verbo, no sentido de conduzir, sendo atividade diária de um gerente rumo ao pleno desenvolvimento organizacional.

Outra desnaturalização possível é pensar que a gestão de equipes é feita por sujeitos para sujeitos, sob organizações – privadas ou públicas, de qualquer nacionalidade, natureza de operação ou porte – sendo, em última instância, organizações de sujeitos para sujeitos possuidores e construtores de cultura, história e humanidade. Este posicionamento, ao incluir cultura, história e humanidade, faz pensar em outra possibilidade de relação profissional (CATTANI, 2002) em termos de poder, dominação e subordinação, exigências, requisitos, o que também leva a pensar em outra relação social. Neste estudo, entendemos gestão como um processo em que há interdependência entre a dimensão objetiva e a subjetiva, o poder formal e o informal na cultura e na práxis organizacional (CABRAL, 2008).

Entendemos que esta pesquisa é reverberação de outras histórias vividas por outras pessoas em outros momentos econômicos e sociais, que produziram transformações no trabalho e na sociedade. Assim, este estudo é produto ao mesmo tempo em que é produtor, é influenciado e pretende influenciar histórias de indivíduos e da sociedade em que se encontra.

---

<sup>6</sup> Ao longo deste trabalho, usamos *lógica capitalista*, não no sentido do sistema econômico, mas seguindo Fonseca (2003) “um operador semiótico que age no registro coletivo de formação e socialização”.

## 2 DESDE A SOCIOLOGIA

Entendemos a contribuição da Sociologia como construção teórica que traz em si os atravessamentos políticos, macroeconômicos e sociais do contexto do qual faz parte nosso tema e mantém uma interação. Bauman (2001) traduz a instabilidade e a obsolescência instantânea que vivemos com o codinome liquidez, seja na individualidade, no tempo/espaço, no trabalho, na comunidade e elucida esta transição comparando Rockefeller e Bill Gates. Enquanto o primeiro relacionava o capital com a propriedade (fábricas, estradas de ferro e torres de petróleo altas e volumosas), o segundo não sente remorso de abandonar aquilo de que ontem lhe orgulhava. “É a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje” (BAUMAN, 2001, p. 21).

Ao que Bauman refere como modernidade fluida, fazemos uma analogia com a pós-modernidade, um momento histórico e um modo cultural que “questiona verdade, razão, identidade e objetividade, progresso, sistemas únicos, grandes narrativas, fundamentos definitivos de explicação” (EAGLETON, 1998, p. 7). Vale ponderar “um outro ponto de vista em que a ausência, ou a mera falta de clareza das normas – anomia – é o pior que pode acontecer às pessoas em sua luta para dar conta dos afazeres da vida” (BAUMAN, 2001, p. 28).

Para Morin, “ganhar a vida pode também significar perdê-la” (2007b, p. 134), uma vez que satisfações materiais e bem-estar exterior não trazem completude; ao contrário, surge um vazio que pode ser entendido como falta de harmonia e sabedoria. Neste cenário de mercado de trabalho líquido, encontram-se memórias de um tempo em que trabalho já foi demérito, escravidão, condição a que eram submetidos os sem cultura. Depois disso, foi fonte de progresso, identidade, projeto duradouro para construção de uma vida social:

“A ascensão repentina, espetacular, do trabalho, passando do último lugar, da situação mais desprezada, ao lugar de honra e tornando-se a mais considerada das atividades humanas, começou quando Locke descobriu no trabalho a fonte de toda propriedade; prosseguiu quando Adam Smith afirmou que o trabalho é a fonte de toda a riqueza; atingiu seu ponto culminante no sistema de trabalho de Marx, em que o trabalho se tornou a fonte de toda produtividade e a expressão da própria humanidade do homem” (ARENDRT apud CASTEL, 2008, p. 230<sup>7</sup>).

Hoje o trabalho flexível isolou a vida a uma subcondição, estabeleceu-se como uma poderosa força individualizadora, onde há um duelo entre o estímulo às estratégias coletivas

<sup>7</sup> Usamos a citação indireta por não termos acesso a obra completa *Condition de L’Homme Moderne*, somente às páginas citadas por Castel, porém percebemos que as páginas indicadas pelo autor não referem o texto citado.

na *ex-sólida* organização hierarquizada dos ambientes de trabalho; nela se encontram equipes vivendo processos intersubjetivos com a premente necessidade de reflexão sobre certezas e incertezas para compreender seus caminhos feitos e a fazer. Morin, ao referir-se às “nossas vidas mentais, afetivas, morais, e tudo isso tem consequências em cadeia” (1995, p. 71), afirma que o crescimento econômico causa degradação da biosfera e também da psicofera. Para o autor (1995), a economia mundial funciona com regulações parciais, muitas vezes às custas de prejuízos humanos, culturais, morais e sociais como o desemprego. Martin-Baró (1998) refere que a perda do emprego tem como consequências nocivas o impacto familiar pela dificuldade econômica, a perda de identificação grupal e os conflitos de valores e aspirações; o autor vai além, perguntando o que ocorre então com aqueles que sequer chegaram a ter um emprego. “La ausencia de una ocupación socialmente reconocida y remunerada, malamente compensada por ‘trabajitos’ ocasionales (...) hace un asfijante ‘lumpen’ de marginación social” (MARTIN-BARÓ, 1998, p. 307).

“Não caricaturemos”, diz Castel (2008, p. 517), pois os novos modos de estruturação do emprego, a drástica diminuição dos contratos de trabalho por tempo indeterminado, a sombra lançada pelas constantes reestruturações industriais, as exigências da competitividade e da resposta imediata às flutuações do mercado são imperativos categóricos, o que nos faz pensar as influências nas questões objetivas e subjetivas na gestão de equipes. O trabalho se encontra em transformação (TONI, 2003). É um trabalho que sugere novos lugares e modos de se colocar no fazer laboral; ao mesmo tempo, são trabalhadores que imprimem sua subjetividade ao trabalho. Para Morin, assim como não se pode pensar o indivíduo separado da sociedade, também a empresa convive com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado e os problemas de relações humanas, de pessoal, de relações públicas (2006b, p. 87), sendo processos inseparáveis e interdependentes.

Neste contexto sociológico amplo, nos apoiamos principalmente em Bauman e Morin, ambos sociólogos da contemporaneidade, porém reconhecemos as especificidades e contribuições da obra de cada um. Enquanto que na obra de Morin nos abastecemos de entendimentos desde o indivíduo-sujeito até o sistema planetário, tendo os operadores teóricos como método de trabalho; com a de Bauman fazemos entendimentos sobre os movimentos entre as diferentes forças que operam nas esferas econômica e social em torno do trabalho. Da mesma forma, destacamos construções teóricas e metodológicas feitas por autores que se dedicaram a entender grupos e processos grupais, com conceitos que dão sustentação para práticas existentes na atualidade. Grupos, times, equipes, setores, departamentos, vários são os termos atribuídos a um conjunto de pessoas no ambiente de trabalho. Inspirando-nos em

Lewin (1965, p. 61), que define espaço de vida como tudo o que envolve a pessoa – o que ela entende como sendo sua existência – podemos refletir, primeiramente, sobre o seguinte conceito para equipes no ambiente organizacional: *equipe é um conjunto de pessoas com um espaço da vida em comum, o trabalho.*

Esta desnaturalização nos remete à reflexão do ser – humano – integral, que não é apenas mão-de-obra ou conjunto de competências para o trabalho. Se para o ambiente organizacional é difícil apropriar-se das teorias psicológicas sobre os grupos, uma vez que se encontra voltado para o atingimento de objetivos dos seus *stakeholders*<sup>8</sup>, há que se pensar, independentemente da terminologia escolhida que grupos, times e equipes são constituídos por seres humanos em relação de vida; e também, em relação de trabalho com toda a representação social que este lhes confere.

---

<sup>8</sup> Partes interessadas, envolvidas em um processo organizacional, por exemplo, clientes, empregados, investidores, fornecedores, comunidade.

### **3 OS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE NOS PROCESSOS GRUPAIS E NA GESTÃO DE EQUIPES**

Encontrar teorias para pensar nossa prática junto a equipes e grupos, por si só, já é uma tomada de posição relativa à realidade que vamos pesquisar. Isso, em outras palavras, significa definir um marco estratégico. Os grupos foram tratados desde a Medicina (a psicoterapia de grupos para fins terapêuticos); a Pedagogia (os procedimentos de ensino) e a Sociologia (a comunidade, o trabalho). Essa diversidade enriquece e nos permite ver o tema a partir de diferentes epistemologias, como a psicanalítica com Freud, a fenomenológica-existencial com Sartre, o psicodramatismo com Moreno, o gestaltismo com Kurt Lewin (BAREMBLITT, 1986). Identificamos em Seminotti, Moraes e Jotz (2008) uma continuidade ao que disse Baremlitt, pois que Lewin e Rogers trataram os grupos do ponto de vista do autodesenvolvimento de seus participantes; portanto, a capacidade das pessoas de dar um destino ao grupo de forma que faça sentido para elas.

Os estudos já feitos se constituem como pressupostos do que hoje é conhecido sobre o humano no coletivo, inclusive no ambiente de trabalho e com eles tentamos avançar no conhecimento incluindo o paradigma da complexidade nas produções de Edgar Morin e suas aplicações aos grupos e equipes a partir das contribuições de Alves e Seminotti (2006), Seminotti, Scarparo, Moraes e Alves (2006), Sallin e Seminotti (2007), Seminotti, Moraes e Jotz (2008), Cabral, Rocha e Seminotti (2008). De Morin, trazemos os três princípios da complexidade, que servem à discussão da organização humana como sistemas sociais, para pensar relações entre a gestão de equipes e os processos grupais, bem como suas relações com a sociedade e o ambiente organizacional.

O princípio dialógico pode ser definido como “a associação complexa (complementar, concorrente, antagônica) de instâncias necessárias em conjunto à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (MORIN, 2008, p. 110). Este princípio nos permite entender os processos grupais e a gestão de equipes como diferentes lógicas comungando, compartilhando e se complementando, mas também concorrendo. Para que existam, funcionem e se desenvolvam as atividades de trabalho entre profissionais, é preciso levar em conta o que é explícito: a tarefa, a objetividade, o resultado a ser alcançado – e ao mesmo tempo – o que é implícito: o subjetivo, o relacionamento, o ‘como fazer em conjunto o que precisa ser feito’. O princípio dialógico nos mostra que diferentes lógicas dialogam, sem necessariamente exclusão ou síntese.

Os antagonicos constituem e mantêm um sistema em funcionamento, ainda que não percebamos: “às vezes, nos espantamos de ver mamíferos comerem seus filhotes e sacrificarem sua progenitura para sua sobrevivência” (MORIN, 2006b, p. 73). Com isso, podemos pensar a subjetividade nas equipes de trabalho, o sentimento de pertença entre os participantes, os receios e as fantasias desde a cultura e a história que os perpassa ao mesmo tempo em que convivem com as exigências objetivas no trabalho, a busca de metas e resultados, a implantação de tecnologias, a expansão.

O princípio hologramático, em que “cada ponto do objeto hologramado é memorizado pelo holograma inteiro e cada ponto contém a presença da totalidade, ou quase, do objeto” (MORIN, 2008, p. 113) nos faz pensar a gestão de equipes trazendo em si o ambiente organizacional e a sociedade. “O holograma demonstra, pois, a realidade física de um tipo surpreendente de organização, em que o todo está na parte que está no todo, e a parte poderia estar mais ou menos apta a regenerar o todo” (MORIN, 2008, p. 113). Partes explicam o todo que explica as partes, fazendo um resultado maior (emergências, qualidades novas) ou menor (coações) que a soma das mesmas; ou ainda um resultado em que o todo é mais que o todo (dinamismo organizacional) (MORIN, 2005a, p. 261).

As partes computam e carregam – cada uma – a informação do todo; este, tem as partes que têm o todo, sendo que a compreensão e explicação de um passa pelo outro. O holograma está em toda a parte: na Biologia, na História e com Pascal pode-se entender que “não posso conceber o todo sem as partes e não posso conceber as partes sem o todo” (MORIN, 2006b, p. 75). Vejamos a seguinte relação: a sociedade *e* o ambiente organizacional estão presentes *através* dos gestores *e* das equipes, quando estudamos os processos grupais que nelas ocorrem. O ambiente organizacional está na sociedade, que está nos gestores, que vivem processos grupais, que estão na sociedade e assim por diante. A cultura de uma organização, seus costumes, suas regras e a forma de lidar com elas, são vividas e vistas numa equipe de trabalho e ainda no discurso de cada participante. Olhar para um ou para outro nos permite compreender e explicar aspectos de ambos.

O princípio recursivo vai para além da retroação, efeito gerando causa, em “um processo em que os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores do próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais” (MORIN, 2008, p. 112). Isso nos faz entender o quanto a convivência profissional produz objetividade e subjetividade, que vão gerar outros estados cognitivos, possibilitando outros entendimentos objetivos e subjetivos, de forma que os sujeitos profissionais se desenvolvem e desenvolvem o trabalho como autoprodução e auto-organização.

Se o humano é uno e é múltiplo (MORIN, 2005b, p. 149) – comportando vários papéis e vários saberes – podemos pensar que a recursão é um processo espiral de desenvolvimento humano e organizacional, onde a gestão de equipes e os processos grupais se autoproduzem e se auto-organizam, numa espiral explícito-implícito, objetivo-subjetivo, fazer-ser. No interjogo entre partes e todo, o próprio holograma nos coloca diante da recursão organizacional: quando a equipe experiencia o atingimento de metas, fortalece seu espírito coletivo o que estimula a busca e o atingimento de outros êxitos. Numa situação exígua de tempo, recursos e tantas outras dificuldades para confecção e entrega de produtos, por exemplo, uma equipe opera “um milagre”. Recursivamente, o atingimento de uma meta por uma equipe pode ser explicado e compreendido pela experiencição do êxito. Os sujeitos em questão se compõem, se complementam, se produzem uns aos outros, se constituem e geram organização entre si e para si. Como em um turbilhão de água ou de vento, como na reprodução animal, como nas relações sociais, os sujeitos constituintes dos sistemas coletivos são produzidos e produzem efeitos.

Até este momento, em nossa pesquisa – que é tessitura – contamos com o contexto sociológico do trabalho e da sociedade contemporâneos, e com a perspectiva do pensamento complexo como fios condutores que complementam o entendimento das relações humanas no trabalho. Ainda entendemos necessário tecer um outro fio: olhar os processos grupais e a gestão de equipes sob o ponto de vista dos sistemas, e assim pensarmos esse coletivo não somente a partir de estratégias empresariais, mas também como estratégias humanas para lidar com as demandas e os sentidos do trabalho e da vida.

#### 4 O INDIVIDUAL, O COLETIVO E OS SISTEMAS

“Nossos pais não tinham a palavra individualismo, que inventamos para nosso uso porque no tempo deles não havia nenhum indivíduo que não pertencesse a um grupo e que pudesse se considerar absolutamente só. Porém cada um dos milhares de grupinhos compondo a sociedade francesa só pensava em si próprio. Era, se assim posso exprimir-me, uma espécie de individualismo coletivo, que preparava as pessoas para o verdadeiro individualismo que conhecemos”. (TOCQUEVILLE, 1982, p. 116).

O pensamento de Tocqueville, em 1856, prenuncia o que Bauman afirma sobre a Sociologia, cabendo a esta desnudar a diferença que faz para nós e sobre nós, humanos, vivermos em sociedade, sabida e fortemente individualista, assim como esclarecer as redes e os mecanismos sociais que permitem ao indivíduo tirar suas conclusões sobre o que determina sua situação (Zero Hora, Cad. cultura, 11 de abril, 09). Pensar em processos grupais na gestão de equipes é pensar sempre a dimensão coletiva do homem, pois os primeiros só acontecem no conjunto, no encontro humano e a segunda só acontece numa relação entre profissionais com um objetivo em comum. Tudo que temos a dizer passa pela compreensão das relações entre partes e todo – equipes, empresas, indivíduos, porém entendemos relevante incluir alguns aspectos da dimensão individual que se encontram neste coletivo, o *homo sapiens – faber – economicus – consumans – ludens – demens* (MORIN, 2007b).

Líderes ou gestores e participantes de equipe trazem em si a razão (*sapiens*) e a técnica que fabrica instrumentos (*faber*); são dotados de utilidade e interesse (*economicus*), e isso os faz capazes de construir as mais diversas áreas de trabalho e conhecimento, metodologias locais/globais e crises financeiras mundiais. Talvez o desafio mais difícil para os ambientes organizacionais é lembrar que, para além da economia, está também o homem do consumo (*consumans*) de energia, de vida, que é totalmente irracional, a um passo de ganhar ou perder tudo nos jogos (*ludens*) de competição, de azar, nas fantasias e na vertigem que estão presentes em todas as sociedades. “Como se o *homo ludens* quisesse, desde dentro, rasgar a máscara do *homo sapiens*” (MORIN, 2008, p. 130) é preciso reconhecer em todas as esferas da sociedade que o homem que a habita é *demens* tanto quanto *sapiens*, dialógica, hologramática e recursivamente. Não há assepsia que se possa fazer numa equipe de trabalho para que essa transponha a agressividade, o conflito, a afetividade para fora da vida dos que a compõe.

Desde valores morais ensinados na família até as regras estabelecidas no ambiente profissional, todas as faces do humano se fazem presentes no trabalho; por aqui se coloca o aspecto coletivo na gestão de equipes. Coletivo que não pode ser pensado apenas como

quantidade de pessoas e o que se produz nesta junção, mas também, pelo princípio recursivo; pela coletividade histórica, cultural, social, biológica que acompanha o humano profissional; pelos seus modelos mentais e pelas respostas ao ambiente. Assim pelo princípio da recursão, podemos pensar os sujeitos que produzem e são produzidos nos processos grupais e na gestão de equipas. Também entendemos os indivíduos, as organizações e a sociedade como diferentes sistemas, adotando o conceito de Morin em que “todos os objetos que conhecemos são sistemas, ou seja, estão dotados de algum tipo de organização” (1996, p. 278).

Os sistemas vivos possuem algumas propriedades que os caracterizam e os tornam inteligíveis desde “a embriologia, o sistema nervoso, a cognição, a psicologia, a ecologia, a economia, as ciências sociológicas, a organização administrativa, os processos de urbanização, os negócios, o governo, as políticas internacionais, etc.” (VASCONCELLOS, 2002, p. 196) e assim também pensamos os sistemas desta pesquisa, os indivíduos, os grupos, as equipas e a sociedade. A interação ou relação, segundo Vasconcellos (2002), é a primeira propriedade a destacar em um sistema social, uma vez que a interação distingue um sistema do que seja um aglomerado de partes, assim como qualifica o mesmo a cada relação que estabelece.

Esta noção converge com a de Zimerman (2002) sobre a diferenciação de grupo e agrupamento. A partir das interações que um sistema (indivíduo/grupo/equipa) realiza, é produzida coesão, que lhe confere a característica fundamental de totalidade ou globalidade – relação todo/partes, também compreendida em Lewin (1965) com a noção de totalidade dinâmica no estudo de grupos e Morin (2006b) no entendimento da sociedade pelo princípio hologramático, no pensamento complexo.

A interdependência é entendida como as relações entre os elementos de um sistema, que não são apenas unilaterais ou bidirecionais (VASCONCELLOS, 2002), mas circulares, retroalimentando o sistema de informação, interferindo nos efeitos e nas causas, logo, produzindo recursão. Este efeito de retorno também é chamado de alça de retroação pelos estudos em Cibernética, mais comumente conhecida como *feedback*, inclusive em estratégias empresariais, podendo ser positivo (gera o efeito de aumentar uma amplitude) ou negativo (faz a correção, reduz um desvio). A interdependência nos coloca diante da propriedade de autonomia e dependência, uma vez que os sistemas vivos, como sistemas, são dependentes de outros sistemas e do ambiente (também entendido como sistema), onde buscam informação e energia para operar sua organização; paradoxalmente possuem autonomia para decidir como operar. “Toda a vida humana autônoma é uma trama de dependências” (MORIN, 2005a, p. 282) já que dependemos de várias instâncias do meio ambiente para construirmos nossa

autonomia desde psicológica à social, por meio das relações. A interação, a interdependência, a autonomia-dependência sustentam-se em movimentos recursivos de abertura e fechamento, quando um sistema se abre para fazer trocas materiais, energéticas e informacionais com o exterior (MORIN, 2005b, p. 245), e se fecha para processá-las, constituindo assim a propriedade de organização. A organização, ao contrário do ideário moderno da ciência, se dá por movimentos de desordem-ordem-organização, de onde surgem emergências, qualidades novas que o sistema é capaz de produzir pelas interações entre partes e o todo, em abertura e fechamento com o meio e assim produz a si: procede uma auto-organização, que é *autopoieses*, que também é auto-eco-organização porque leva em conta o ambiente (MORIN, 2005a).

A produção de si nos inspira poesia, mas também explica uma propriedade importante dos sistemas. Todas as propriedades dos sistemas vistas até aqui podem estar presentes nos sistemas artificiais, porém a produção de si é capital nos sistemas vivos nos sentidos genésico (assegura o nascimento), genérico (assegura a especificidade) e generativo (assegura a existência) (MORIN, 2005b, p. 229), sendo que a partir de circuitos de retroação e recursão é que acontece a produção de si. De acordo com Morin (2005b), ao pensar em circuitos não pensamos em algo mórfico, mas em *processos*, sejam retroativos ou recursivos, que asseguram a existência e a constância de um sistema. Por ser retroativo, o circuito re-insere informações, materiais e energia no sistema, produz uma reorganização permitindo que o mesmo “continuará sua existência *no e pelo* fechamento” (MORIN, 2005b, p. 230).

A ideia de circuito vai para além do esforço retroativo do sistema sobre si mesmo, pois que em recursão, os produtos e efeitos finais se tornam elementos e características que produzem/interferem nas causas iniciais. Assim, a produção de si pode ser exemplificada pelo sistema circulatório no corpo humano, que faz um circuito retroativo (reinsere informação para manutenção da vida) e recursivo (assegurando a existência). Se pensarmos nos ambientes de trabalho, ao produzir conhecimento e resultados operacionais esperados, as equipes produzem a si – enquanto um sistema equipe – mas também são produção de si – sistema empresarial – já que operam circuitos retroativos e recursivos que mantêm e regeneram a organização empresarial.

As propriedades vistas aqui fazem cada sistema ser único; de uma forma única. Assim, quando o sistema é o indivíduo, faz com que as escolhas de trocas/relações ocorram egocentradamente pela qualidade fundamental de sujeito que somos: “Eu, só, posso dizer eu para mim” (MORIN, 2005a, p. 323) e mudamos quando estabelecemos conexões, ou acessamos novas informações (afetos, lógicas, entre outros) que estão no ambiente e

produzem outras compreensões e significados dos fenômenos. Assim, entendemos como sistemas complexos os participantes das equipes que vivem e produzem gestão e processos grupais entre si: de *sapiens* a *demens* é participante de uma empresa, de uma comunidade, de uma cultura, tem sua história constituída a partir da realidade que conhece “em sua caverna platônica”. Ele é um indivíduo bio-lógico, que ocupa o centro do seu mundo (egocentrismo), mas é aberto, pois tem autonomia e troca com meio e é fechado, porque processa em si e para si a energia e a informação trazida do meio, tendo dependência deste.

Este sujeito é semelhante e dessemelhante do outro (colega de trabalho, gestor, empregador, e também familiares, amigos, vizinhos), pois que sua “abertura produz a organização do fechamento que produz a organização da abertura” (MORIN, 2005b, p. 260). Este outro se assemelha ao sujeito por ser um humano (que sente dor e felicidade) e se desassemelha por todas as singularidades que os constituem. Nosso indivíduo-sujeito-sistema, complexo, aberto-fechado, autônomo-dependente possui sua consciência – si – que explica-compreende os demais sistemas complexos ao seu redor: sua equipe de trabalho, sua família, sua empresa, sua sociedade, que são suas, e dos outros. Assim, os processos da vida em grupo dão ao sujeito a possibilidade da auto-exo-referência, a capacidade em que o sujeito refere-se a si, ao mesmo tempo em que se refere ao que lhe é exterior (MORIN, 2008, p. 55).

## 5 PROCESSOS GRUPAIS NA GESTÃO DE EQUIPES

Angariamos os conhecimentos do contexto sociológico, da complexidade e do pensamento sistêmico pois transversalizam e constituem nosso tema, uma vez que processos grupais e gestão de equipes estão no entre – político, social, histórico, econômico – contendo e sendo contidos. Ainda que nosso objetivo não seja o de estabelecer uma ontologia de grupos e equipes, em alguns momentos é necessário buscar os conceitos existentes para se ter uma compreensão complexa – estabelecer pontes – dos processos grupais na gestão de equipes, no ambiente empresarial. Com isso, queremos respeitar e incluir um pouco da história de cada saber.

Desde muito tempo a influência dos grupos nos ambientes de trabalho foi pesquisada; como em 1924, a experiência de Elton Mayo, na Western Electric Company (FERNÁNDEZ, 2006). Já Lewin iniciou pelo campo industrial, pouco antes de sua morte, em 1947; seus alunos deram continuidade às pesquisas com os *Training Groups* ou *T-Groups* com diretores, administradores, profissionais na perspectiva do trabalho em geral. De acordo com Rogers (2002) o motivo pela escolha destes grupos foi por ser o único campo com possibilidade de bancar os custos envolvidos em tal experimento. Mas a rápida profusão social foi fortemente atacada e o afastamento entre o estudo de grupos no ambiente de trabalho se deu, por um lado “porque os grupos conduzem a uma maior independência pessoal, a menos sentimentos escondidos, maior interesse em inovar, maior oposição à rigidez institucional” (ROGERS, 2002, p. 15). Por outro, também houve uma questão ideológica: a proposta do trabalho com grupos foi entendida como “simultaneamente uma conspiração comunista e uma manobra nazista” (ROGERS, 2002, p. 13) por parte da sociedade.

Nesta trajetória, no período pós 2ª Guerra, a recuperação da indústria japonesa fez emergir novas técnicas de trabalho, que estimularam o aparecimento do movimento da gestão pela qualidade total, que visava ao aprimoramento de custos e processos (LARANJEIRA *in* CATTANI, 2002). Esta concepção de trabalho foi seguida mundialmente. A otimização do trabalho só se daria pela qualidade que está em quem o faz; daí o advento do desenvolvimento de equipes em que o chefe passa a ser líder, e o empregado passa a ser um colaborador, que é participativo e opina. Este posicionamento de gestão participativa e qualidade total trazem consigo uma ideologia de que é nas equipes que se encontra “sinergia positiva por meio do esforço coordenado” (ROBBINS, 2004, p. 107); o foco, então, passa a ser o desenvolvimento das equipes no trabalho.

A seguir, discutiremos alguns conceitos nos saberes de grupos e equipes. Percebemos

que os primeiros partem de dentro e se voltam para a produção de si; os segundos focam nos aspectos importantes para alcançar um resultado externo a si – o objetivo empresarial – ainda assim, entendemos que também estão produzindo a si, nem sempre de forma consciente ou sistemática. Ao considerarmos a lógica capitalista vigente e os efeitos do individualismo neste tempo pós-moderno, defendemos que, como numa alça de retroação, a gestão de equipes pode se beneficiar dos saberes de processos grupais, como forma de produzir a si, ou seja, de pensar sua subjetividade e profissionalidade no trabalho, que transcende à operatividade que dele é esperada.

## 5.1 PROCESSOS GRUPAIS

Em vários momentos históricos o tema dos grupos pode ser encontrado e fornece entendimentos da relação humana. Destacamos duas contribuições que recuperam – cultural e historicamente – a presença dos grupos na humanidade: na Grécia, em 1510 a.C., os atenienses criaram fóruns de debate; na Praça da Ágora as pessoas conversavam em pequenos grupos sobre diferentes assuntos sem que houvesse uma voz dominante (SENNETT, 2008). Já na América Pré-colombiana, na região ocidental do México, nos túmulos datados de 400 a.C. / 400 d.C, foram encontradas estatuetas que reproduziam cenas de dança em grupo denominadas ‘La danza de la humanidad’<sup>9</sup>. “Segundo se pode ver no museu de arqueologia de Guadalajara, México, essa estatuetas eram colocadas juntos aos corpos das pessoas enterradas para que elas, ao ingressar noutro mundo, mostrassem como era sua vida antes da morte” (SEMINOTTI, MORAES e JOTZ, 2008).

A noção de pequeno grupo adotada neste estudo é oriunda de Alves e Seminotti em que destacamos dois aspectos: “... nele é propiciado aos indivíduos/sujeitos que todos se vejam e se ouçam simultaneamente, conheçam-se em suas *singularidades e diversidades*, devido ao número reduzido de participantes” e “... mais importante do que o número de pessoas é o *modo* em que se organizam para se ver e se ouvir” (2006, p. 121, grifos nossos).

Para que seja possível aos participantes conhecerem-se na dimensão citada é preciso convivência e interação, sendo que esta ideia também remete ao conceito de pertencimento, fazer parte de um *nós*, citado como uma característica relevante nos grupos (PICHON-RIVIÈRE, 2005). Ao ler em Alves e Seminotti sobre um *modo* de organização, entendemos

<sup>9</sup> Réplica pode ser encontrada no grupo de pesquisas "Processos e Organizações dos Pequenos Grupos" <http://www.pucrs.br/psipos/pequenosgrupos/>

que há muitas relações e movimentos entre os participantes, ou seja, há processos grupais.

Constatamos uma grande produção teórica sobre o que são grupos, modalidades, aplicações e técnicas de como desenvolvê-los, porém em relação aos processos grupais não contamos com a mesma facilidade. As explicações sobre o que são grupos têm em Zimerman uma comparação com uma orquestra: uma melodia, que é mais do que a soma de notas musicais, é combinação e arranjo entre elas (2000, p. 84), daí podemos tanto abstrair o acontecer do processo grupal, um *continuum*, como entender a hologramática e a recursão no contexto da complexidade. De acordo com Marra e Fleury (2008) pelas práticas grupais encontramos o saber local para construção do saber coletivo, pois “a reflexão é desencadeadora do conhecimento uma vez que propaga uma ressonância no espaço e cria um movimento de desenvolvimento da consciência” (MARRA; FLEURY, 2008, p. 16).

Em Lane (2004), compreendemos processo grupal pela referência de que o grupo, só existe enquanto tal quando, ao produzir algo, transforma as relações entre os sujeitos a partir de circunstâncias como pressão exterior ou um forte compromisso entre os membros. A autora faz um alerta sobre os esforços da sociedade para que não haja conscientização grupal, pois essa é tida como algo perturbador (p. 97).

Partindo de aportes vygotkianos, Zanella e Pereira escrevem sobre contextos interpsicológicos que se caracterizam tanto por “aspectos que dizem respeito aos encontros face a face quanto são atravessados por dimensões históricas, econômicas, políticas e culturais que constituem os sujeitos em relação e são por estes (re)produzidos/transformados” (2001, p. 106). Alves e Seminotti, ao fazerem a discussão sobre processo grupal à luz da complexidade escrevem:

Na perspectiva do pensamento complexo, sujeito, pequeno grupo e contexto maior são constitutivos uns dos outros a um só tempo, produzindo-se mutuamente, pois cada um abre-se ao outro. Essa interferência recíproca caracteriza uma relação dialógica, sistêmica, hologrâmica e complexa, onde sujeito, pequeno grupo e sociedade constroem aberturas para ir além dos próprios limites da compreensão humana, onde nos deparamos com a incompletude, com a instabilidade, com a incerteza, com o caos e com o complexo (ALVES; SEMINOTTI, 2006, p. 129).

Pensar um processo grupal é olhar para o entre, que não meramente entre corpos, entre assuntos, mas que é sentimentos-entre. “Singularidade e coletividade que só sustentando sua tensão tornarão possível pensar a dimensão subjetiva no atravessamento do desejo e da história” (FERNÁNDEZ, 2006, p. 56). Também em Barros temos um entendimento a partir do devir-grupo “naquilo que se pode experimentar de composição com outros modos de afecção, outros modos de existencialização” (2007, p. 293), de tal forma que se possa

transformar um conjunto de pessoas para além de representações internas e totalizações. Complementamos com a contribuição de Rogers (2002) que afirma que: para atingir o objetivo de encontrar os caminhos para a relação com os outros e consigo mesmo, é preciso examinar, vivendo um grupo, os sentimentos e as atitudes que perpassam a cada um e ao outro, e os entendimentos que fazem sentido para o grupo.

A poesia nos ajuda nessa reflexão contemporânea sobre os grupos, para não pensar só no prosaico:

O pensamento oriental não sofreu deste horror ao “outro”, ao que é e não é ao mesmo tempo. O mundo ocidental é o do “isto ou aquilo”. (...) “Tu és aquilo”. Toda a história do pensamento oriental parte desta antiqüíssima afirmação, do mesmo modo que a do Ocidente se origina da de Parmênides. (...) Todas estas doutrinas reiteram que a oposição entre isto e aquilo é, simultaneamente, relativa e necessária, mas que há um momento em que cessa a inimizade entre os termos que nos pareciam excludentes (PAZ, 2005, p. 41).

Ainda do autor:

No processo dialético pedras e plumas desaparecem em favor de uma terceira realidade, que já não é nem pedras nem plumas, mas outra coisa. Mas em algumas imagens – precisamente as mais altas – continuam sendo o que são: isto é isto e aquilo é aquilo; e ao mesmo tempo isto é aquilo: as pedras são plumas sem deixar de ser pedras. O pesado é o leve. (PAZ, 2005, p. 39).

Numa perspectiva de visibilizar os processos grupais, como um eterno vir-a-ser (CARLOS, 2003) entendemos que o seguinte exercício possa ajudar nesta compreensão: “pensar o que acontece no enquanto, durante a experiência grupal”. Propomos que neste exercício não tenhamos cada um falando de si, enquanto indivíduo, mas falando da produção enquanto coletivo. Dito de outra forma, é pensar a relação que acontece no encontro deste coletivo, quais os sentimentos, as atitudes e movimentos que podem ser percebidos e experimentados por estarem juntos, como percebem a realização do objetivo que os une, que lógicas estão operando/presentes neste coletivo, como percebem o uso coletivo do que é individual (hologramaticidade).

Este exercício é produção de si, é a alça de retroação e os princípios da complexidade gerando dois efeitos: se objetivar (MORIN, 2006a) e olhar o acontecer. É devir-grupo (BARROS, 2007) que olha para si enquanto uma produção de sentidos, que só faz sentido para quem os vive. Ao propormos visibilidade não nos referimos a iluminar ou descobrir algo que está lá, mas produzir sentidos ao olhar pra si, elucidar/compreender o que está aqui, no entre de um coletivo humano.

## 5.2 GESTÃO DE EQUIPES

Em suas origens etimológicas escandinava [skip: barco] e francesa [equipage: tripulação] (CUNHA, 1986, p. 309; GONZÁLEZ, 1996), a palavra equipe faz referência a algo feito em comum por um conjunto de pessoas com vínculo entre si, realizando um objetivo em comum, assim, demarcamos a presença do subjetivo como constitutivo das relações humanas, o vínculo, desde a concepção da palavra equipe.

Marx estudou o processo de cooperação em *O Capital*: “é a forma de trabalho onde muitos operários trabalham lado a lado e em conjunto, após um plano geral, num mesmo processo de produção, ou em processos diferentes, mas combinados” (1982, p. 58). Marx estaria falando em equipes? Neste conceito, há um planejamento/estudo prévio, o que talvez possamos chamar *gestão* no vocabulário contemporâneo, sendo que as pessoas trabalham em combinação, o que relacionamos com a interdependência nas equipes. Continua ele: “a soma de forças mecânicas dos operários isolados difere da força social que se desenvolve quando muitos braços colaboram simultaneamente para a mesma operação conjunta” (p. 59). E a seguir: “não se trata aqui do aumento da força produtiva individual pela cooperação, mas da criação de uma força produtiva funcionando essencialmente como força coletiva” (p. 59). Associamos a esta força coletiva os entendimentos sobre a hologramaticidade das relações, como vimos anteriormente.

A gestão de equipes é um saber empresarial que se desenvolveu fortemente nas últimas décadas, uma vez que as equipes são tomadas como um componente essencial de administração. Encontramos uma vasta literatura a respeito de equipes – campeãs, de alto desempenho, eficazes – porém, algumas vezes, não fica clara qual a epistemologia que as sustentam ou suas implicações políticas (em nome do que legislam); isso desfavorece este campo de saber, uma vez que se pulverizam conceitos que acabam sendo tomados como modismos.

Para Parker (1995) as equipes variam em propósito (desde desenvolvimento de produtos até solução de problemas), vigência (temporárias ou permanentes) e titularidade (funcional/departamental ou interfuncional/desenvolvimento). Chama a atenção para as equipes interfuncionais, assim por ele definidas: “as equipes são formadas por pessoas que ocupam as mais diversas funções e que, possivelmente, se conhecem e gostem umas das outras, ou podem ser inimigas, ou até mesmo estranhas” (PARKER, 1995, p. 4). Não nos parece possível pensar em bons resultados de trabalho, objetivos e subjetivos, onde as relações sejam dessa ordem. Se entendermos o ambiente empresarial acompanhando uma

visão sistêmica da vida (CAPRA, 2005) este conceito não atende a perspectiva de sustentabilidade, pois traz um modo de lidar com a subjetividade no âmbito profissional que não contribui para relações de trabalho integrais.

Parker escreve que “as equipes interfuncionais devem ouvir constantemente a mensagem de que elas são autogerenciáveis para agir, desde que em favor dos interesses da empresa” (1995, p. 70). Ao tentar compreender os princípios da complexidade neste conceito de Parker, entendemos que nos “interesses da empresa” é preciso incluir olhar sobre seu funcionamento. Com isso, podem-se criticar causas e efeitos que estão sendo criados pela adoção de cada estratégia de crescimento, inovação ou otimização organizacional, seja em termos micropolíticos como o prazer e o adoecimento no trabalho; seja em termos macropolíticos, como os conceitos já abordados de desfiliação social (CASTEL, 2008) e os novos modos de estruturação do emprego.

De acordo com Katzembach (2001, p. 12), “um número excessivo de pessoas ainda acha que equipe é o nome de uma unidade organizacional ou um conjunto de sentimentos de companheirismo”. Talvez essa seja uma distinção importante a fazer já que vemos o termo aplicado indistintamente a todo conjunto de profissionais que trabalham em um mesmo local, chamando a atenção também que este conceito coloca a subjetividade entre parênteses. Isso nos faz pensar que, em algumas situações, a teoria oriunda da Administração faz uma relação pragmática e reifica funcionamentos que focam no atingimento de resultados organizacionais sem considerar impactos da ordem do humano em suas estratégias.

Para este autor, “uma equipe verdadeira é um número pequeno de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas de desempenho e abordagens comuns pelos quais se consideram mutuamente responsáveis” (KATZEMBACH, 2001, p. 231). Katzembach (1994) desenvolveu um corpo teórico em que uma curva de desempenho representa o modo de funcionamento de uma equipe, que se inicia no estágio de pseudoequipe e evolui para grupo de trabalho, equipe potencial, equipe real e equipe de elevado desempenho. Cada um destes estágios tem uma gradação de mistura de habilidades dos seus participantes, comprometimento com os objetivos e as metas significativas, bem como um comprometimento com a forma de trabalho em comum; por fim, um sentimento comungado de “nós nos consideramos responsáveis” (p. 132) pelo alcance dos objetivos e das metas de desempenho. Ainda que o modelo criado por Katzembach seja bastante referenciado no tema equipes, salientamos que não vemos o espaço para a discussão sobre “como estamos em relação à objetividade/tarefas e à subjetividade/nosso jeito de trabalhar” ou em que momento a gestão de equipes promove a reflexão sobre seu funcionamento. Por outro lado,

entendemos como muito difícil sustentar uma ideia evolucionista nos estágios de desenvolvimento das equipes, visto que este ideal moderno vai de encontro com os entendimentos sobre a pós-modernidade (EAGLETON, 1998; JAMESON, 1996) em que o dinamismo organizacional está inserido.

Quando Katzembach (1994, 2001), Katzembach & Smith (2001) e Senge (1998) abordam o tema equipes como disciplinas, surge um outro entendimento, mais próximo de uma processualidade. Assim, a disciplina de equipes não se dá no sentido de ordem a ser cumprida ou forma de punição, mas sim como um corpo de teoria e técnica que são aprendidas por seus participantes e líderes. “Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências” (SENGE, 1998, p. 44) ou “as disciplinas não são listas de verificação das melhores práticas, mas implicam conduta e padrões de comportamento metódicos e determinados” (KATZEMBACH, 2001, p. 12).

Os autores diferenciam disciplina de dom e citam como exemplo saber tocar piano; nascendo ou não com o dom, a pessoa precisa de disciplina em praticar para adquirir proficiência. Para os autores, participar de uma equipe ou liderá-la envolve dedicação, exercício e a condição de constante aprendizagem, pois não existe um estágio de não precisar mais aprender sobre o tema. Por este entendimento de caminho, de algo a ser metodicamente construído, é que atribuímos o surgimento do termo *gestão* de equipes, que remete à ideia de continuidade.

Para Senge, as equipes de destaque desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento – uma confiança operacional – onde cada membro tem consciência dos outros membros e age em complementariedade aos demais (1998, p. 264). Este conceito de *confiança* operacional nos inspira pensar uma relação humana importante, pois para confiar é preciso conhecer e se relacionar, onde vemos a dimensão de processos grupais presentes, ainda que não abordados explicitamente. Vale ressaltar que, para Senge (1998), a disciplina relacionada à equipe faz parte de um conjunto de cinco, que propiciam às empresas lidarem com sua própria aprendizagem, a saber: ter domínio pessoal (compromisso com crescimento e aprendizagem), ter consciência dos modelos mentais que regem os indivíduos e os ambientes de trabalho, visão compartilhada entre os participantes (consonância de metas e direção) e pensamento sistêmico (importância de pensar a conexão de eventos). No desenvolvimento destas cinco disciplinas as empresas ‘aprendem a aprender’, sendo esta uma competência anunciada como essencial para sobrevivência no mercado globalizado e que está plenamente embasada na capacidade humana. Talvez para além do foco na sobrevivência no mercado, possamos incluir

a dimensão de produção da vida pela aprendizagem, como nos ensina Morin (2008). Ao longo da teoria de Senge vemos a gestão de equipes voltada para os objetivos organizacionais, abordando tópicos subjetivos relevantes, porém não há um espaço explícito para pensar no *como* as equipes promovem estes processos de aprendizagem, ou seja, espaço para a produção e a reflexão de si.

Para Schein (2008) a ênfase está no processo, pois “como as coisas ocorrem entre as pessoas e em grupos é tão mais importante quanto o que é feito” (p. 23), e assim, refere que “tomar consciência de processos interpessoais, grupais organizacionais e comunitários, é, portanto essencial para qualquer esforço em melhorar o funcionamento de relações humanas, grupos e organizações” (p. 23). Na perspectiva da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (2001) consideram a equipe o contexto propício para tal, através do diálogo e da discussão. Schein (2008) também utiliza estes dois conceitos e defende o diálogo apreciativo, incorporando dimensões como apreciar e valorizar o que existe, perceber os modelos implícitos que governam a forma de ver os problemas organizacionais.

Para Senge (1998):

“[...] no diálogo há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda ‘atenção’ ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas e existe uma busca pela *melhor visão* que sustente as decisões que precisam ser tomadas. (SENGE, 1998, p. 265, grifo nosso)

Pensamos que a *melhor visão* seja alcançada pela construção coletiva possível de se conseguir num determinado momento de diálogo, entendendo que o ponto de vista pessoal nunca é suspenso pela condição de sujeito que somos, ou seja, conviver no ambiente organizacional é tomar decisões com multiplicidade de lógicas, ainda que não necessariamente complementares.

A equipe é, acima de tudo, uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais efetivos (DUHÁ e SEMINOTTI, 2007). Ao longo de toda a literatura as equipes precisam contar com comprometimento mútuo, o esforço coletivo, mas sempre estão direcionadas para o atingimento de resultados da organização. Em várias teorias não aparece o espaço da ação reflexiva, o si da equipe ou dos indivíduos com espaço para questionar suas lógicas enquanto sujeitos, coletivo ou também, as do capital.

Neste sentido, há a contribuição de Moscovici (2005, p. 5), em que uma equipe, para assim ser nomeada, deve ter, necessariamente, “um processo de auto-exame e avaliação contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de ação,

prática/implementação, resolução de problemas e avaliação”. Ainda, a equipe “passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento”, quer dizer, como uma alça de retroação que propicia retornar informação a um sistema, dobrando-se sobre si. A isso, chamamos pensar os processos grupais na gestão de equipes.

Entendemos que González<sup>10</sup> (1996) também reconhece a importância de que equipes e a gestão dessas tenham a propriedade de pensarem-se a si, quando descreve doze características de efetividade de uma equipe, em especial destacamos a número doze: autoavaliação. Em um exercício de construção coletiva com os autores que estudam gestão de equipes presentes nesta discussão, apresentamos um quadro de referência partindo das explicações de González. Refletimos que, no momento em que estas doze características estão em movimento, acontecem processos grupais na gestão de equipes.

Ponto	Descrição
<b>1. Objetivos e metas claras</b>	É unânime nas teorias consultadas: para que haja gestão de equipes é preciso compartilhamento e conhecimento das metas e objetivos que são esperados da mesma.
<b>2. Clima</b>	González e Moscovici referem a importância do clima adequado para que a comunicação flua. Aceitação e apoio possibilitam realização da tarefa e a manifestação de fatores socioemocionais na interação <i>grupal</i> .
<b>3. Participação</b>	Os autores referem a importância da participação como forma de engajamento dos participantes da equipe. Podemos relacionar com a interdependência que é referida como característica fundamental das equipes.
<b>4. Abertura</b>	González e Moscovici referem a capacidade de escutar o outro como característica relevante de equipes.
<b>5. Conflito</b>	González e Moscovici definem como sinal de maturidade quando a equipe sabe manejar suas divergências, o que também entendemos como a presença do princípio dialógico na complexidade.
<b>6. Tomada de decisões</b>	É indicada pelos autores principalmente para equipes autogerenciáveis ou autônomas.
<b>7. Comunicação</b>	É unânime nas teorias consultadas: para que haja gestão de equipes, a comunicação é a dimensão que mais deve fluir entre os participantes. González e Moscovici destacam a importância de liberdade de expressão de sentimentos sobre o processo do <i>grupo</i> em clima de confiança, respeito e apoio.
<b>8. Papéis</b>	É unânime nas teorias consultadas que os papéis e as

<sup>10</sup> Ainda que no início de sua obra a autora faça distinções sobre grupos e equipes, ao longo do trabalho utiliza os termos indistintivamente.

Ponto	Descrição
	responsabilidades de cada participante de equipe devem estar claros para todos.
<b>9. Liderança</b>	Este tópico é tratado pelos autores conforme o tipo de equipe, sendo mais comum estar relacionada ao cargo formal. É uma competência essencial em gestão de equipes, pois o tipo de liderança exercida influencia o desempenho da mesma.
<b>10. Relações externas</b>	É encontrada em González e em Parker. Trata do cuidado que a gestão de equipes deve ter com a qualidade dos relacionamentos interequipes, o que também traduzimos como relação hologramática.
<b>11. Pertença</b>	González e Moscovici relatam a importância da cooperação, do respeito às diferenças pessoais e do apoio mútuo para eficácia da equipe, o que também traduzimos como relação hologramática.
<b>12. Autoavaliação</b>	González e Moscovici defendem a relevância de que uma equipe pare periodicamente para examinar e avaliar seu funcionamento e sua eficácia, o que traduzimos como produção de si a partir do pensamento sistêmico.

Quadro 1 – Características de efetividade de equipes. Adaptado de González, 1996.

Chama a atenção que, em algumas teorias, autores referem que equipe é um grupo aprimorado ou desenvolvido (KATZEMBACH e SMITH, 2001; MOSCOVICI, 2005; PARKER, 1995; ZANELLI, 1997). Após fazermos o percurso sociológico, sistêmico e da complexidade, temos o entendimento que grupos e equipes não são sinônimos, também não são antônimos, e não são evoluções um do outro. Podemos pensar seus encontros, suas sobreposições, seus afastamentos e diálogos, uma vez que são dimensões e expressões diferentes de um coletivo, humano, que falam de relações, e por isso entendemos que *processos grupais* ocorrem em ambos, conscientemente ou não.

Sociologicamente, entendemos grupos e equipes como estratégias humanas para organizar a vida em conjunto, seja no trabalho ou na vida em sociedade. Já pelo pensamento sistêmico podemos entendê-los como sistemas que possuem propriedades e funcionamentos que geram resultados para si (partes e todo, ou seja, resultados para *si* – participantes e para *si* – coletivo) e para outros sistemas. No contato com a teoria dos grupos, estes são tratados como uma estratégia para construção social (MARRA e FLEURY, 2008; BARROS, 2007; FERNÁNDEZ, 2006; MARTIN-BARÓ, 1998), enquanto as equipes estão direcionadas para o atingimento de resultados organizacionais – por isso, um grupo pode nunca ser uma equipe e o inverso também é verdadeiro – uma equipe pode nunca ser um grupo, e não há nenhum demérito nessa dialógica.

Para indiscriminar sem constrangimentos, podemos lançar mão dos termos coletivo ou conjunto de pessoas. A clareza do atravessamento institucional que perpassa estes coletivos

(BAREMBLITT, 2002; LAPASSADE, 1983) e dos motivos que possuem para estarem juntos, para poder auxiliar a pensar que se um coletivo/conjunto estiver em diversos lugares na sociedade ou em um ambiente de trabalho poderá *vir a ser* um grupo, poderá *vir a ser* uma equipe. Fato é que em ambos os casos apresentam propriedades e funções específicas, bem como precisam de desenvolvimentos específicos para alcançarem os resultados que esperam, desde a entrega de um produto à produção de si.

Para esta reflexão, partimos do conceito de serialização em Sartre (2002) em que pessoas convivem em solidão, e incluímos o que Zimmerman denomina *agrupamento*: “conjunto de pessoas que convivem partilhando de um mesmo espaço e que guardam entre si uma certa valência de inter-relacionamento e uma potencialidade de virem a se constituir como um grupo propriamente dito” (2000, p. 83). Aí incluímos que há potencialidade de virem a se constituir como um grupo ou como uma equipe, já que, conforme Lane (1985), em um não-grupo as tarefas são sempre individuais e não há ações encadeadas para produção conjunta. No Apêndice A fazemos um exercício teórico propondo algumas reflexões a respeito da relação entre grupos e equipes.

Propomos entender equipes, partindo do conceito de agrupamento, como um *conjunto* qualificado de profissionais que possui competência técnica e subjetiva, interdependência (VASCONCELLOS, 2003), pertença (PICHON-RIVIÈRE, 2005), sinergia, auto e hetero conhecimento e comunhão de suas habilidades individuais e coletivas (MOSCOVICI, 2005), a ponto de conseguir construir os resultados organizacionais esperados. Entendemos que, para que uma equipe funcione desta maneira, a gestão de equipes precisa olhar para o (*in*)visível, para os não-ditos, para a dimensão implícita/subjetiva que está convivendo com a objetiva. Como na alça de retroação, a gestão de equipes pode possibilitar aos seus participantes pensarem a produção de si, os atravessamentos políticos, econômicos, sociais que vivem, tendo a possibilidade de reflexão sobre os sujeitos bio-lógicos e profissionais que estão sendo individualmente e no encontro/pertencimento à equipe, assim como ter a possibilidade de incluir seu patrocinador e questionar com ele a produção objetiva e subjetiva que constroem, olhar seus processos grupais – tudo que acontece quando pessoas estão em relação – conseguindo dobrar-se sobre si.

## 6 (IN)VISÍVEL E CONCRETO

Incluimos neste momento uma outra lógica para repensar nossa temática. Não vamos trabalhar com os conceitos da Psicologia sobre processos grupais, em que prevalece a atenção ao subjetivo. Também não vamos usar os conceitos da Administração, pois prevalece a objetividade (técnica, do capital). Propomos pensar uma outra lógica, que é recursiva e hologramática, em que a subjetividade convive com os resultados a serem alcançados, assim como a objetividade também está nos sujeitos, constituindo-os.

Iniciamos pela computação e cogitação que são dois processos biológicos pertinentes ao estabelecimento de qualquer pensamento ou conhecimento humano. A computação, de *computare: analisar em conjunto, com-parar, com-frontar, com-preender* – não é restrita a máquinas artificiais como computadores, mas ocorre nas atividades do espírito humano, sendo aí uma computação viva, ao mesmo tempo lógica, analítica, organizadora e produtora (MORIN, 2008). Utilizamo-nos da computação a todo o momento: no pensamento, na linguagem e nas relações, calculando, organizando nosso ser, conhecendo pela separação (oposição, distinção, delimitação) e pela associação (relação, identificação, síntese) o que nos cerca. Em um circuito reflexivo indissociável, a computação suporta a cogitação, que é pensamento, sistematização de ideias, acesso à reflexividade – o sujeito capaz de elucidar conceitos pensando a si, isto é, alcançar correlativamente a consciência do que sabe e a consciência de si mesmo.

O ser humano é capaz de considerar racionalmente a realidade que o cerca. Mas o princípio da racionalidade só dá uma radiografia da realidade; não lhe dá substância. A realidade humana é o produto de uma simbiose entre o racional e o vivido. O racional comporta o cálculo, a lógica, a coerência, a verificação empírica, mas não o sentimento da realidade (MORIN, 2008, p. 121).

Estes dois processos cerebrais, biológicos, com influências culturais, embasam dois tipos fundamentais de conhecimento (DILTHEY, 1947; MORIN, 2008) a saber a compreensão e a explicação. Compreender e explicar a gestão de equipes e seus processos grupais no ambiente organizacional é estar aberto para um exercício objetivo e subjetivo, em computação (usando a lógica) e cogitação (usando o pensamento reflexivo). É transitar por um caminho em que diferentes pessoas estão em constante interação, em um jogo de forças, de visibilidades, de resistências e de produção de subjetividades, fazendo sua história e histórias. Nesta pesquisa compreender é a ação que tem o sentido de implicação, conjunção, afecção:

A compreensão é um conhecimento empático/simpático (*Einfühlung*) das atitudes, sentimentos, intenções, finalidades dos outros; ela é o fruto da mimese psicológica que permite **reconhecer** ou mesmo **sentir o que sente outro**. A compreensão, portanto, comporta uma projeção (de si para o outro) e uma identificação (com o outro), num duplo movimento de sentido contrário formando um ciclo (MORIN, 2008, p. 159 *grifo nosso*)

A compreensão acompanha a explicação em unidualidade, complementariedade. A partir de Morin (2008), entendemos que enquanto a compreensão se faz pelo concreto (do singular, vivido) com o pleno emprego da subjetividade, é analógica (por analogias e metáforas), implica o sujeito em projeções (de si para o outro) e identificações (com o outro); a explicação se faz pelo abstrato (universal, racional), pelo lógico, dessubjetivando. Estabelecem-se em *ying-yang* com a compreensão contendo explicação e a explicação contendo compreensão, conforme a Figura 1. Assim, compreendemos a poesia de Paz anteriormente citada, em que “as pedras são plumas sem deixar de ser pedras”, pensando em toda ordem e desordem de assuntos que perpassam o trabalho, de pessoas reunidas explicando resultados, metas e objetivos. Para que se consiga demonstrar um resultado operacional, entendemos que houve diferentes compreensões, implicadas pelos sujeitos que construíram o referido trabalho, em equipe, numa dimensão coletiva.



Figura 1 – Compreensão e explicação. (Fonte: Morin, 2008, p. 164.)

Uma equipe é *compreendida* por seus processos grupais e *explicada* por seu desempenho e suas métricas organizacionais. Seus participantes são empregados, independente do tipo de contratação, mas também são sujeitos bio-psico-sociais. A gestão de equipes é tomada por assuntos da ordem objetiva (*explicação*) como a produtividade e o atingimento das metas, bem como é permeada pela subjetividade (*compreensão*) das relações

e dos conflitos interpessoais, das mudanças, dúvidas, dos medos e de todos os sentimentos que fazem o humano ser humano. Mas ainda há de se pensar no atravessamento da compreensão na objetividade e da explicação na subjetividade. Sendo processos complementares, não se pode categorizar a compreensão somente nas questões subjetivas e a explicação nas objetivas. Ambas estão presentes, como por exemplo numa situação em que uma equipe participa de uma decisão sobre implantação de uma nova tecnologia: os assuntos técnicos são permeados pelas compreensões de cada sujeito e também pela compreensão – significação coletiva, que as processam e incorporam, assim como pode ocorrer um momento de explicação, explicitação, do impacto desta tecnologia nas relações de trabalho para que se compreenda o que se sente.

“A mentalidade de solução de problemas pode ser adequada para problemas técnicos. Mas pode revelar-se lamentavelmente ineficaz no caso de sistemas humanos complexos, em que os problemas muitas vezes surgem de pressupostos não-questionados e modos de agir profundamente arraigados.” (SENGE, 1998, p. 60).

Com o exposto, entendemos que os processos grupais na gestão de equipes são da ordem do invisível por serem feitos de compreensão e cogitação, de explicação e computação. Sendo da ordem da compreensão, são concretos. Concreto que não é feito de algo material, mas de experiência e tensão singular-coletivo. Sendo da ordem da experiência, podem ser visíveis por quem os vive. *(In)visível* e concreto, por serem vividos, os processos grupais na gestão de equipes são visíveis e compreendidos por quem os vive ou observa. Só o que fica invisível, temporariamente, é a resposta sobre quando a lógica do trabalho contemporâneo vai aceitar conviver com o concreto, respeitando a relação de vida e profissional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *(in)visível* e o *concreto* dos processos grupais nas equipes de trabalho podem se entranhar e, ao mesmo tempo que são estranhos, admitir que a estranheza e incompreensão estarão sempre presentes em sua caminhada. Os habitantes da caverna platônica viviam explicando as sombras que viam. No momento em que se depararam com a dialógica ‘sombra de algo que é outro’, passaram a compreender, diferentemente sua subjetividade, sua noção de realidade. Isso nos leva à compreensão da Fita de Möebius<sup>11</sup>, uma fita sem começo e sem fim, sem lado externo nem interno. A gestão de equipes é uma estratégia no trabalho contemporâneo por onde passam objetivos, metas e processos grupais, do humano em relação.

Dialógica, recursiva e hologramaticamente, no *zeitgeist* da sociedade de consumo, da liquidez das relações que estimulam o individualismo, onde a vida vive um paradoxo de privatização e exposição, encontramos a possibilidade de visibilizar os processos grupais na gestão de equipes de trabalho, pela adoção da compreensão e explicação.

Equipe e processos grupais. Computação e cogitação. Explicação e compreensão. Cérebro e espírito. Analítico e sintético. Dia e noite. Diferentes lógicas antagônicas e complementares – dialógica – que se produzem e reproduzem – em recursão organizacional – em que as partes explicam o todo que explica as partes – hologramática. A partir de todos os autores percorridos e reflexões feitas, consideramos que os processos grupais nas equipes de trabalho são os movimentos e sentimentos vividos, conscientemente ou não, na relação entre participantes e demais sistemas envolvidos (gestores, organização, governo, sociedade), gerando marcas, história e verdades, constituindo subjetividade.

Construímos esta pesquisa, permitindo-nos dar a luz a muitos questionamentos e muitas reflexões a partir de nossa prática, trazendo numa escrita inspiradora o desejo de que (re)leituras possam ser (re)feitas: é a nossa postura ao escrever e nossa intenção para com os sujeitos desta pesquisa e demais leitores. Se pudermos com esta escolha implicar cada leitor no (re)pensar de sua profissionalidade<sup>12</sup>, teremos atingido nosso propósito.

Abrir espaço para pensar processos grupais na gestão de equipes, para pensar o que se sente numa relação de trabalho, para compreender impactos e influências que sentimos e

<sup>11</sup> É um objeto topológico não orientável: fita que deve ser fechada em círculo e colada após uma torção em uma de suas pontas, por isso, é uma superfície com um só lado e uma só borda.

<sup>12</sup> Altet, Paquay e Perrenoud (2003, p. 235) esclarecem que o termo “profissionalidade” foi criado do modelo italiano *professionalità*, que significa “caráter profissional de uma atividade” e que recupera as “capacidades profissionais, saberes, cultura e identidade” de uma profissão, dando ênfase “à capacidade de enfrentar exigências profissionais reais no ato”.

causamos em determinado projeto ou em determinadas empresas, é poder pensar em si mesmo, é poder pensar os sentidos do que fazemos, do que somos, do que contribuímos enquanto profissionais.

É o todo *e* as partes. É a espiral para além da circularidade. É a diferença que convive, antagoniza, complementa, constrói. É a objetividade para lidar com as questões e a subjetividade para lidar com as mesmas questões. É sentimento *e* razão. É a subjetividade objetivada e a subjetivação da objetividade. Não é equilíbrio, é desordem-ordem-desordem em fluxo que não é progresso, mas movimento *e* suspensão, é a espera de quando ainda não estamos no tempo da resposta. Só teremos compreensão *e* explicação do humano aceitando um processo de inclusão, computando *e* cogitando. Na dimensão do trabalho, que em alguns casos está demasiadamente afastado da relação de vida, há um excelente laboratório – para os que querem experimentar além de operar. Trabalho como meio de vida *ou* de perda. Ônus *e* bônus, processo grupal e gestão de equipes, poderíamos continuar esta seção com muitas unicidades.

A gestão de equipes que dá maior importância à lógica da otimização de resultados organizacionais, que serializa ou tutela o sujeito-profissional à operatividade está se produzindo de forma insustentável e precisa inverter as prioridades e olhar as pessoas (CAPRA, 2005). É possível ver este tema de pesquisa em diversos aspectos da sociedade contemporânea.

Frente à trajetória que fizemos, a reflexão contínua é: Como despertar o espaço para compreensões sobre os processos grupais na gestão de equipes no ambiente organizacional contemporâneo? A gestão de equipes pode incluir na pauta de trabalho, o entendimento sobre seus processos grupais, uma vez que há um coletivo de sujeitos profissionais vivendo um jogo de forças desde o significado do trabalho para si (sustento, identidade social) até sua responsabilidade por atingir resultados que lhes foram confiados:

“Finalmente, suponho, se capacitaria a ver o sol, não seus reflexos na água ou em algum outro ponto, mas o próprio sol em seu próprio posto, se tornando capaz de perscrustá-lo.” (PLATÃO, 2006, p. 309).

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Miriam C.; SEMINOTTI, Nedio. O pequeno Grupo e o Paradigma da Complexidade em Edgar Morin. **Psicologia USP**. São Paulo/SP: USO-IP, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2003.
- BAREMBLITT, Gregório. (Org). **Grupos: teoria e técnica**. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- BARROS, Regina Benevides de. **Grupo: a afirmação de um simulacro**. Porto Alegre: UFRGS, 2007.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BION, Wilfred Ruprecht. **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. Rio de Janeiro: Imago, 2006.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Claudia Beatriz Jotz; SEMINOTTI, Nedio. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. **Revista Psico**, Porto Alegre, - PUCRS, V.39, N.2 (2008).
- CABRAL, Patricia Martins Fagundes. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal**. Porto Alegre, 2007.
- CAPRA, Frijof. **Conexões Ocultas**. São Paulo/SP: Cultrix, 2005.
- CARLOS, Sérgio Antonio In: JACQUES, M G. **Psicologia social contemporânea**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. **Liderança com inteligência emocional**. São Paulo: M. Books, 2007.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social : uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CATTANI, Antonio David (Org). **Dicionário crítico sobre o trabalho e tecnologia.** Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. Da UFRGS, 2002.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial.** 5.ed. Brasília (DF): UnB, 2000.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DEMING, William Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DILTHEY, Wilhelm. **Psicologia y teoria del conocimiento.** México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1951.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

DUHÁ, André Hartmann; SEMINOTTI, N. A. Organização de equipes efetivas: estudo de uma empresa gaúcha. **Análise**, [Porto Alegre], v. 1, p. 139-166, 2006.

EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo.** Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

FERNÁNDEZ, A M. **O Campo Grupal: notas para uma genealogia.** São Paulo: Martins Fontes, 2006.

FONSECA, T M G. Trabalho, gestão e subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 2-11, 2003.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GONZÁLEZ, Pillar. **Equipos de trabajo efectivos.** Barcelona/Espanha: EUB, 1996.

GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho.** São Paulo: Martins Fontes, 1989.

HARRIS, Thomas E. **Small group and team communication**. MA/EUA: Allyn & Bacon, 1998.

HERSEY, Paul. **Psicologia para Administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986

JAMESON, Fredric. **Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio**. São Paulo: Ática, 1996.

KATZENBACH, Jon R.. **The wisdom of teams: creating the high-performance organization**. New York (NY): Harper, 1994.

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes de alta performance: the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KATZENBACH, Jon R.. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LANCMAN, Selma; SZNELMAR, Laerte I. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

LANE, Silvia T M.. **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

LAPASSADE, G. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro/RJ: Francisco Alves, 1983.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

MARRA, Marlene Magnabosco; FLEURY, Heloisa Junqueira. **Grupos: intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático**. São Paulo: Ágora, 2008.

MARTÍN-BARÓ, Ignacio. **Psicología de la liberación**. Madrid: Trotta, 1998.

MARX, Karl. **Manifesto comunista**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

MARX, Karl. **O capital**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

MORAES, Roque; GALLIAZI, Maria do Carmo. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.

MORENO, Jacob Levy. **Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à praxis**. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

MORIN, Edgar. **A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006a

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil, 2005a.

MORIN, Edgar. Epistemologia da Complexidade, In SCHNITMAN, Dora Fried. (Org). **Novos Paradigmas, Cultura e subjetividade**. Porto alegre: Artes Médicas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006b.

MORIN, Edgar. **O Método 1: A natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.

MORIN, Edgar. **O Método 3: Conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

MORIN, Edgar. **O Método 5: A humanidade da humanidade - A identidade humana**. Porto Alegre: Sulina, 2007a.

MORIN, Edgar. **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2007b.

MORIN, Edgar. **Terra-pátria**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

NARDI, Henrique Caetano. **Ética, trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da Sociedade do Trabalho**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

PARKER, Glenn M.. **O poder das equipes : um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PAZ, Octavio. **Signos em rotação**. São Paulo: Perspectiva, 2005.

PICHON-RIVIÉRE, Enrique. **O Processo Grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

PLATÃO. **A República (ou da Justiça)**. São Paulo: EDIPRO, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROGERS, Carl R. **Grupos de Encontro**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

RUZZARIN, Ricardo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com bases em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.

SARTRE, Jean-Paul. **Crítica da razão dialética: precedido por questões de método**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Princípios de consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Peirópolis: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

SEMINOTTI, Nedio; CARDOSO, Cassandra. As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo. **Vínculo**, [São Paulo], v. 04, p. 26-37, 2007.

SEMINOTTI, Nedio; MORAES, Maria Lúcia Andreolli de; JOTZ, C. B. e Rocha. A Invenção dos Pequenos Grupos, as teorias que os explicam / compreendem e a Complexidade Sistêmica. In: **XII Encontro Regional Sul ABRAPSO - As Práticas da Psicologia Social com(o) Movimento de Resistência e Criação**, Chapecó, SC, 2008.

SEMINOTTI, Nedio ; SCARPARO, Helena ; MORAES, Maria Lúcia Andreoli de; ALVES, Miriam Cristiane. Olhando e vivendo grupos- reflexões sobre uma prática. **Psicologia Argumento**, v. 24, p. 73-80, 2006.

SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Best-Seller, 1998.

SENGE, Peter M.. **Presença.** São Paulo: Cultrix, 2007.

SENNETT, Richard. **Carne e pedra: o corpo e a cidade na civilização ocidental.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

SPINOZA, Benedictus. **Ética: demonstrada à maneira dos geómetras.** Coimbra: [s.n.], 1950.

TOCQUEVILLE, A. **O antigo Regime e a Revolução.** Brasília: Univ, 1982.

TATIM, Denise C.; GUARESCHI, Pedrinho A. In: STREY, Marlene N. **Sobre ET's e dinossauros: construindo ensaios temáticos.** Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008.

TONI, Míriam de. Visões sobre o trabalho em transformação. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 9, Jan. 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **O Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência.** Campinas/SP: Papirus, 2002.

ZANELLA, Andréa Vieira; PEREIRA, Renata Susan. Constituir-se enquanto grupo: a ação de sujeitos na produção do coletivo. **Estud. psicol.** (Natal), Natal, v. 6, n. 1, June 2001 . Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2001000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 21 abr. 2009.

ZANELLI, José Carlos. Estudo do Desempenho Pessoal e Organizacional: Bases para o Desenvolvimento de Equipe de Consultores **RAC**, [s.l.], v.1, n.2, Maio/Ago. 1997: 121-143

PIRES, Luiz Zini. Em busca da felicidade. Zero Hora, Porto Alegre, Cad. cultura, 11 de abril, 2009, p.9.

ZIMERMAN, D. Fundamentos Básicos das Grupoterapias. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

## SEÇÃO II – (IN)VISÍVEL E CONCRETO: GESTÃO DE EQUIPES ENQUANTO PROCESSOS GRUPAIS

### RESUMO

Apresentamos nesta seção um exercício metodológico que buscou compreensões sobre os processos grupais na gestão de equipes, em ambiente organizacional privado, propiciando um encontro entre diferentes lógicas: dos operadores teóricos, do material empírico, do ambiente organizacional e, além disso, as da pesquisadora. Esse relatório ensejou visibilizar diferentes entendimentos inerentes à relação de vida no trabalho, os processos grupais, no ambiente organizacional, espaço em que também se constitui a subjetividade, possibilitando diferentes modos de pensar e fazer a profissionalidade no contemporâneo. Assim, os objetivos deste trabalho foram compreender os processos grupais na gestão de equipes em ambiente organizacional privado, bem como, dar visibilidade a estes processos na gestão de equipes e conhecer os pressupostos em que os gestores se apóiam nesta temática. Utilizamos uma abordagem qualitativa de pesquisa em que os dados foram tratados através da Análise Textual Discursiva articulada com o método complexo em Edgar Morin. Os participantes são gestores de equipes de empresas privadas, representantes de instituições de formação em coordenação de grupos, profissionais consultores organizacionais que prestam serviço em desenvolvimento de equipes. Os instrumentos de coleta e produção de dados foram entrevistas semi-estruturadas, grupo focal, análise documental e seminários do grupo de pesquisa. Os resultados indicaram uma dialógica presente entre os conceitos de gestão de equipes e processos grupais, na qual o uso da teoria figura com pouca relevância enquanto a experiência de si ganha importância, sendo o recurso mais utilizado na temática gestão de equipes. Objetividade e subjetividade, explícito e implícito duelam, parecendo que no ambiente organizacional há pouco espaço para a existência do humano integral – relação de vida enquanto relação de trabalho, já que a busca de resultados objetivos têm suplantado outras necessidades humanas.

**Palavras-chave:** processos grupais. gestão de equipes. ambiente organizacional. pensamento complexo.

## ABSTRACT

In this section, we present a methodological exercise that had the objective of understanding the group processes in team management, in a private organizational environment, being a compilation between different logics, from the theoretical operators, from the empiric material, from the organizational environment and further, from the researcher. This report focused in highlighting different comprehensions related with life at work, group processes, in the organizational environment, space that is also formed by subjectivity, allowing different ways of thinking and doing professionalism in the contemporaneous. The objectives of this work were to comprehend the group processes in team management in a private organizational environment and to give visibility to these processes in team management and to know the presuppositions which managers use in this theme. We used a qualitative research approach where the data is analyzed through the Textual Discursive Analysis articulated with the Edgar Morin's complexity method. Participants in this research are team managers in private companies, representatives from institutions that train group coordinators, professional organizational consultants that work with team development. The instruments of data collection and production were semi-structured interviews, focal group, document analysis and research group seminars. The results indicated a dialogic present between the concepts of team management and group processes, where the usage of theory has little relevance while the self experience gains importance, being the most used resource in the team management thematic. Objectivity and subjectivity, explicit and implicit duel, leaving the impression that the organizational environment has little space to the existence of the integral human – life relationship while work relationship, since looking for objective results have supplanted other human necessities.

**Key words:** group processes, team management, organizational environment, complex thought.

## 1 INTRODUÇÃO

O Mito da Caverna de Platão é um embasamento que acompanha esta pesquisa, por favorecer a reflexão sobre as realidades acessíveis a cada contexto. Se pensarmos somente gestão de equipes, ou de outro lado, só processos grupais estamos presos dentro da caverna platônica, acessando um único modo de compreensão da realidade. Assim como um vivente da caverna poderia experimentar outras realidades ao sair da mesma, abdicando da segurança do conhecido, fizemos uma caminhada teórica-metodológica buscando articular os conhecimentos dos processos grupais na gestão de equipes em ambiente organizacional privado.

O ambiente de trabalho a cada tempo, em resposta às demandas de atualização, lança mão de diferentes estratégias organizacionais tais como as normas e ferramentas da qualidade, downsizing, reengenharia e mais especificamente na área de pessoal a gestão por competências (RUZZARIN, 2006), a remuneração variável, o desenvolvimento de equipes (GONZÁLEZ, 1996; KATZEMBACH 1994 e 2001; KATZEMBACH & SMITH, 2001; SENGE, 1998; MOSCOVICI, 2005; PARKER, 1995) Muitas dessas estratégias são concebidas a partir de pressupostos da Administração e saberes afins, passando então a integrar os saberes e concepções do mundo empresarial. Desta forma, nos dispusemos a pensar as realidades – dos processos grupais e da gestão de equipes – de modo geral abordados pelas disciplinas da Psicologia e da Administração, respectivamente, e que parecem ser um dentro e fora da caverna platônica, mas que talvez possam ser diferentes formas de compreender uma realidade: as pessoas *enquanto* profissionais, em relação de vida *enquanto* trabalham, ligando as dimensões humana e profissional.

Temos interesse de contribuir com outros entendimentos para os leitores e atores do ambiente organizacional, uma vez que esse espaço é constitutivo de suas subjetividades. Escolher (e ser cativada) pelo aporte teórico da complexidade traz uma outra inteligibilidade para a pesquisa, pois o objetivo geral é compreender os processos grupais na gestão de equipes em ambiente organizacional, a partir do paradigma complexo, sendo objetivos específicos dar visibilidade aos processos grupais na gestão de equipes no ambiente organizacional e também conhecer os pressupostos em que os gestores se apóiam na temática de processos grupais e de gestão de equipes no ambiente organizacional.

É importante ressaltar que, ao estudar a gestão de equipes, não estamos focados nas *equipes* propriamente, mas na sua condução, na sua administração, isto é, principalmente no pensamento sobre a sua gestão. No transcorrer teórico e empírico desta pesquisa,

compreendemos os processos grupais na gestão de equipes como toda relação, sentimento, atitude, movimento, influência e impacto que ocorre entre pessoas-profissionais que geram crenças e modos de funcionamento para cada um e para o coletivo, aproximações e distanciamentos, que favorecem, ou não, o convívio e o atingimento dos objetivos a que se propõem e dos organizacionais, motivo pelo qual se encontram em conjunto.

Na sociedade atual, tida como pós-moderna, ou seja, sem narrativas universais ou fundamentos definitivos, considerando as verdades locais e singulares (EAGLETON, 1998; BAUMAN, 2001), a gestão de equipes e os processos grupais fazem parte de um contexto com importantes atravessamentos econômicos, financeiros e sociais. De um lado, as discussões sobre a centralidade ou não do trabalho (OFFE, 1991; GORZ, 1989), sobre o fim dos empregos (RIFKIN, 1996) e a desfiliação social (CASTEL, 2008) trazem influências desconcertantes para os ambientes laborais, tanto objetiva quanto subjetivamente, assim como produzem sentidos diversos nas relações familiares e no modo de organização da vida contemporânea. De outro lado, a lógica capitalista<sup>13</sup> faz prosperar, constantemente novas técnicas de administração, como tantos outros produtos na sociedade do consumo, trazendo algumas vezes a ideia de modismos e instantaneidade (BAUMAN, 2001). Sob demandas de um mercado que é planetário, as equipes são autogerenciáveis (PARKER, 1995), são virtuais (KATZEMBACH & SMITH, 2001) e também são uma disciplina a ser aprendida (KATZEMBACH, 1994, 2001; SENGE, 1998), sendo que a competência é elevada a uma potência de ‘alto desempenho’.

Uma dimensão para compreensão dos processos grupais e da gestão de equipes que elegemos é pensá-los com apoio no pensamento sistêmico (VASCONCELLOS, 2002). Assim como os sistemas vivos, aqueles possuem propriedades de relação/interação, de interdependência, de autonomia e dependência com o meio, de organização e produção de si. Com isso, podemos entender que os resultados da equipe estão implicados na profissionalidade de cada sujeito, de modo que somente pelo empenho coletivo o resultado é atingido. Porém este resultado sempre é um alvo objetivo, definido e demandado por um sistema financiador (empresarial e/ou dono do capital); assim, entender os processos grupais na gestão de equipes, ou seja, a subjetividade que emerge e perpassa as relações humanas, não é buscado prioritamente. Para alguns autores (MOSCOVICI, 2005; GONZÁLEZ, 1996), para que verdadeiramente tenhamos a prática de equipe, é preciso “um processo de auto-exame e avaliação contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos, diagnose, planejamento de

---

<sup>13</sup> Usamos *lógica capitalista*, não no sentido do sistema econômico, mas seguindo Fonseca (2003, p 2-11) “um operador semiótico que age no registro coletivo de formação e socialização”.

ação, prática/implementação, resolução de problemas e avaliação” (MOSCOVICI, 2005, p.5). Morin (2008) sugere que para além do autoexame também precisamos do auto-heteroexame, ou seja, a crítica de outrem sobre nós. Apoiados no pensamento sistêmico podemos acrescentar: há uma produção de si, uma vez que, *enquanto* trabalham, os sujeitos participantes de uma equipe se produzem, *enquanto* cada pessoa e *enquanto* coletivo, e também produzem resultados. A reflexão que cabe ao sistema trabalho é se o processo de diagnose está virado para dentro – nos produzimos enquanto produzimos algo para alguém – ou se está contemplando apenas ‘como nos tornarmos mais eficientes e eficazes’.

Uma vez que este tema inclui subjetividade e objetividade, implícito e explícito, pessoas em convívio profissional e objetivos e resultados organizacionais, trabalhamos com a ideia de computação (lógica) e cogitação (pensamento) alinhadas com a compreensão (subjetivo) e a explicação (objetivo) que, conforme Morin, são dois tipos fundamentais de conhecimento que se complementam. “A explicação é um processo abstrato de demonstrações logicamente realizadas, a partir de dados objetivos” (MORIN, 2008, p. 164) que sacia a objetividade da sociedade e do ambiente organizacional contemporâneos. A compreensão complementa a explicação pois “significa captar os significados existenciais de uma situação ou de um fenômeno” (MORIN, 2008, p. 164). Desse modo, (*in*)visível e concreto são da ordem da compreensão, da experiência, do vivido, do pleno emprego da subjetividade, e com isso, ainda que não se possa objetivamente isolar e colocar numa bancada de laboratório, os processos grupais e a gestão de equipes podem ser acessados e mais conhecidos pela postura de explicar e compreender sua existência, seus fenômenos, seus acontecimentos, seus resultados.

Por entendermos que esta é uma pesquisa social que segue o paradigma da complexidade, além da compreensão e explicação, os três princípios do pensamento complexo são operadores teóricos que nos orientam. O princípio dialógico nos mostra que diferentes lógicas dialogam, sem necessariamente exclusão ou sínteses, os antagônicos constituem e mantêm um sistema em funcionamento, ainda que não percebamos (MORIN, 2006b). Permitir a fluência de diferentes lógicas numa equipe pode ser difícil quando há um imperativo a respeito de um resultado a ser alcançado. Porém o encontro entre o humano e o capital por si só já faz, pelo menos duas, diferentes lógicas operarem em conjunto, uma vez que há a lógica individual e a coletiva convivendo, assim como a financeira e a social. O segundo princípio é o hologramático (MORIN 2005a), em que as partes explicam o todo que explica as partes, fazendo um resultado maior (emergências, qualidades novas) ou menor (coações) que a soma das mesmas; ou ainda um resultado em que o todo é mais que o todo

(dinamismo organizacional). Com este princípio, podemos acessar conhecimentos emergentes sobre o todo (ambiente empresarial) olhando para as partes (equipes) e vice-versa, reconhecendo que não é privilegiando um ou outro que poderemos alcançar esses entendimentos, mas olhando sua interrelação.

O terceiro princípio da complexidade é o da recursão organizacional, “um processo em que os efeitos ou produtos são, ao mesmo tempo, causadores e produtores do próprio processo, sendo os estados finais necessários à geração dos estados iniciais” (MORIN, 2008, p. 112). O princípio da recursão na gestão de equipes de trabalho nos permite entender que não há simplesmente culpados por erros, que se forem demitidos o problema estará solucionado, mas que há uma circulação de efeitos entre partes-partes e partes-todo (hologramaticidade) permitindo que diferentes lógicas (dialógica) propiciem tantos resultados diferentes quantos são passíveis de serem imaginados.

Com isso, queremos registrar que os três princípios da complexidade não são estanques, mas que também relacionam-se entre si. Não operamos com redução ou disjunção, mas sustentamos a incompletude do conhecimento como parte (recursiva, hologramática e dialógica) do mesmo. Entendemos que já não cabe somente a hierarquia de saberes, as certezas a serem descobertas e categorias à priori. Precisamos, também, de afecção com a pesquisa. Não é apenas olhar para encontrar, mas espírito em interação com o que se busca pesquisar. É como se “deslizássemos uma seda numa madeira” para compreender suas marcas e dar visibilidade à existência de suas fibras. Não buscamos saber se há uma vencedora, se há preponderância da madeira ou da seda, mas justamente, o que se dá “no entre”, pensar as afecções, as contribuições, as implicações, os engendramentos, tanto para a pesquisadora quanto para os sujeitos da pesquisa; tanto para a gestão de equipes quanto para os processos grupais – um momento na sociedade contemporânea. Afastando a postura apenas das simplificações em que automatismos nos fazem querer ver somente o que estamos acostumados – como as sombras na caverna –, adotamos uma estratégia de conviver com as certezas e as incertezas possíveis, com o acaso, o novo, permitindo conhecer nosso objeto de pesquisa no tempo em que estará se dando a conhecer, e desde que possamos respeitá-lo, poderemos aprender com ele, sabendo que ao mesmo tempo ele está aprendendo sobre si.

Como no Efeito Borboleta (LORENZ, 1993), podemos dizer que esta pesquisa veio se construindo e tomando forma pela nossa formação e experiência profissional, Administradora de Empresas na área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas, obtida pela relação com diferentes equipes, processos grupais, ambientes de trabalho. Pôr em análise as verdades que estão arraigadas em nosso modo de pensar as relações no trabalho e os modelos que temos

sobre processos grupais e gestão de equipes é consonante com o convite que o Mito da Caverna traz, assim como a postura relatada por um participante nesta pesquisa: “olho para as coisas ao meu redor e pergunto – o que é que nós não estamos conseguindo enxergar?” Dessa forma, a questão que norteou esta pesquisa foi compreender como se dá o encontro dos processos grupais na gestão de equipes, em ambiente empresarial privado, na contemporaneidade pós-moderna que vivemos.

## 2 MÉTODO

### 2.1 DELINEAMENTO

Utilizamos uma abordagem qualitativa de pesquisa com a epistemologia da complexidade em Morin (2005a, p. 338) em que o método é o pleno emprego das qualidades do sujeito pesquisador; a atividade pensante, consciente e reorganizadora necessária à teoria. Numa pesquisa social complexa, caminha-se – usando a aleatoriedade para progredir – no cotidiano do objeto de pesquisa indo ao encontro, e às vezes de encontro e ao redor, buscando perceber (reflexividade) os processos possíveis num dado momento. “Originalmente, a palavra método significava caminhada. Aqui, é preciso aceitar caminhar sem um caminho, fazer o caminho enquanto se caminha” (MORIN, 2005b, p. 36). Isso nos remete a um farejamento, a uma garimpagem, a uma inspiração constante, permear-se e permitir-se afectar pelo que se estuda. Recorremos como Morin (2005b, p.36) à poesia de Antonio Machado<sup>14</sup>: “caminante, no hay camino, el camino se hace al andar” e reconhecemos algumas certezas nesta caminhada, entre elas o aporte teórico, para lidar com as incertezas que já temos e as que ainda podemos encontrar. Uma pesquisa social é protagonização, é intervenção em que pesquisados e pesquisadores constroem e são construídos ao tempo em que marcam a subjetividade de cada um. Isso, porque “a maneira de pensar complexa, prolonga-se em maneira de agir complexa” (MORIN, 2005a, p. 339).

Associamos o pensamento complexo de Morin a Análise Textual Discursiva de Moraes – ATD (2007). Estas duas estratégias vão ao encontro do tema de pesquisa, pois possibilitam a emergência de compreensões que não se têm de antemão; ao modo de pesquisar, pois o caminho não é sabido ou linear ainda que haja marcos que demarcam nossa trilha, como os objetivos e os participantes, mas construído a cada reflexão, a cada sentido encontrado, iluminando as questões prévias e as que surgem.

A ATD busca mais a interpretação do que a descrição, é mais compreensiva do que crítica, assume o desafio de compreender os fenômenos explícitos e latentes, visando a construção ou reconstrução teórica a partir das perspectivas de uma diversidade de sujeitos envolvidos na pesquisa (MORAES, 2007).

A partir de Seminotti (2007), entendemos como agências os vários participantes intercessores desta pesquisa, demonstrados na Figura 1. No sentido hologramático, quase

---

<sup>14</sup> Da obra Antologia Poética, Proverbios y Cantares, XXIX, p. 66.

todas as informações de cada agência estão no conjunto da pesquisa e quase todas informações da pesquisa estão nas agências; no sentido dialógico, cada agência da pesquisa tem uma lógica que pode complementar, contradizer, antagonizar com as demais; a recursão organizacional em que, simultaneamente cada agência é produto e produtor, causa e efeito dos demais e da pesquisa.

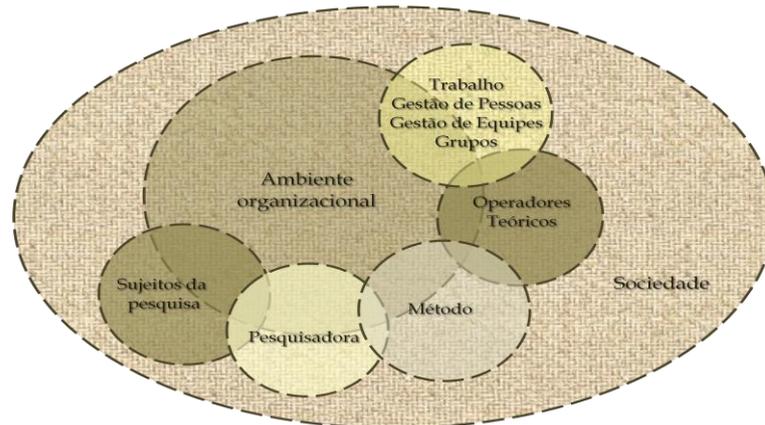


Figura 2 - Agências na pesquisa “nas tessituras da complexidade”

## 2.2 PARTICIPANTES

- Três representantes de duas instituições de formação de coordenadores de grupo;
- Doze gestores de equipes de trabalho de empresas privadas, e,
- Três profissionais consultores organizacionais que prestam serviço em desenvolvimento de equipes.

## 2.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E PRODUÇÃO DE DADOS/INFORMAÇÕES

Iniciamos as entrevistas individuais, semi-estruturadas, com representantes de instituições de formação de grupo reconhecidas publicamente pelo mercado nesta atividade, com os gestores de equipes e com os consultores organizacionais que trabalham com desenvolvimento de equipes. As entrevistas davam privilégio à emergência das perspectivas dos entrevistados, seus modos de ver o tema dos processos grupais na gestão de equipes, suas experiências, crenças e estratégias. Um grupo focal foi realizado com nove gestoras de equipe de uma empresa privada. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, compondo assim o corpus de análise com os demais dados coletados.

A análise documental ocorreu, em paralelo, nos programas e relatórios de empresas que possuem estratégias de desenvolvimento de equipes, bem como as premissas e as crenças/lógicas transmitidas pelas informações disseminadas em páginas na internet por consultorias de desenvolvimento de equipes e por instituições de formação de coordenadores de grupo. Nestes documentos buscamos entender os objetivos, a caminhada feita e os resultados alcançados nos programas.

Durante toda a pesquisa, os momentos de convívio no ambiente organizacional com gestores e participantes de equipes, participação em reuniões, entre outras situações, trouxeram à agência pesquisadora mais uma fonte de contato e integralização dos modos de pensar esta pesquisa, sendo registradas em diário de campo.

Também utilizamos os seminários do grupo de pesquisa "Processos e Organizações dos Pequenos Grupos". Uma pesquisa social com método complexo, também se constrói pela discussão, pela reflexão, pelas reverberações e afecções entre os participantes, que reunidos geram fluxos de significados e sentidos, desde a concepção, a coleta de dados, sua explicação-compreensão e análise. Aspectos importantes dos seminários são registrados em diário de campo e constituem material de pesquisa.

#### 2.4 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE E COMPREENSÃO DE DADOS/INFORMAÇÕES

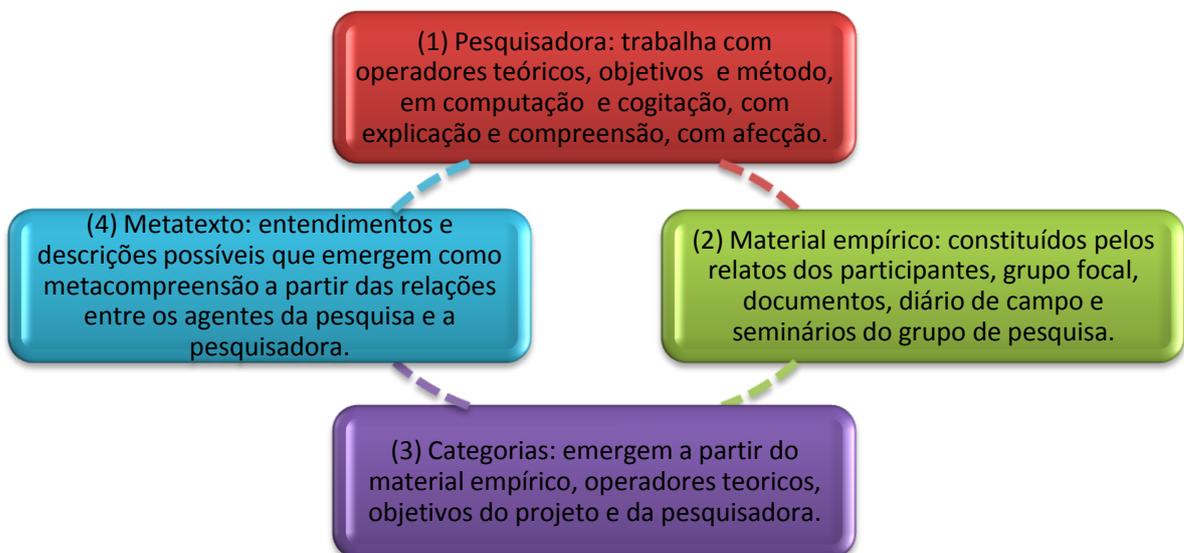


Figura 3 - Campos na Análise e Compreensão de Dados/Informações

Há muitos movimentos, encontros e desencontros entre estes quatro campos. Encontramos dialógica entre os campos de número (1) e (2), que se impregnam, se produzem e se afectam. Os campos (1), (2) e (3) se estranham, se encontram e em recursão contribuem para que o (4) tenha o maior aprofundamento possível. A hologramática está presente nesta construção e relação, pois os campos (3) e (4) contém partes do (1) e (2) sendo parte do (2). Dialógica e hologramaticamente, em recursão, os quatro campos significam de si e para si, isto é, comportam diferenças, se complementam, se produzem nesta pesquisa.

Trabalhamos com a Análise Textual Discursiva – ATD (MORAES, 2007) para convergir os diferentes sentidos possíveis de se compreender a partir de todos os dados coletados, iniciando pela etapa de unitarização, que é a desmontagem dos textos do corpus composto pelas entrevistas, anotações em diário de campo dos seminários e análise documental, captando unidades de sentido. “Unitarizar um texto é desmembrá-lo, transformando-o em unidades elementares, correspondendo a elementos discriminantes de sentidos, significados importantes para a finalidade da pesquisa” (MORAES, 2007, p. 49). A etapa de unitarização não deve ser entendida como uma fragmentação de um material empírico, mas sim um rearranjo, um movimento de produção e reconstrução de realidades que se encontram em diferentes materiais empíricos.

Na segunda etapa da ATD, as unidades de sentido foram categorizadas, quando buscamos relações e agrupamento de unidades de sentido comuns. Categorizar “corresponde a simplificações, reduções e sínteses de informações da pesquisa, concretizadas por comparação e diferenciação de elementos unitários, resultando em formação de conjuntos de elementos que possuem algo em comum” (MORAES, 2007, p. 75). Ao organizar conjuntos de ideias, a ATD propicia o respeito aos diferentes sentidos, sendo que em nenhum momento um material/dado é excluído por ter pouca incidência ou por ser antagônico. O que ocorre justamente é a visibilidade aos diferentes pontos de vista que constituem um saber, tanto na dimensão empírica quanto teórica. Assim, deu-se início a um processo de teorização que se configura na construção do metatexto, a terceira etapa da ATD. Trata-se de um texto que é mais do que soma de categorias, pois na sua organização emergem outras compreensões possíveis de todo o corpus, sendo um processo intuitivo, com o pleno emprego da subjetividade do pesquisador em relação com as demais agências da pesquisa.

Durante a garimpagem, na etapa de categorização, no diálogo e convivência da pesquisadora com os dados coletados, as unidades de sentido identificadas na etapa de unitarização, foram agrupadas em 33 categorias iniciais que posteriormente se transformaram em treze categorias intermediárias, pois conjugam idéias mais direcionadas ao tema e aos

objetivos da pesquisa, que por fim, geraram três categorias finais. A seguir apresentamos as categorias intermediárias enquanto produto emergente das categorias iniciais e no item seguinte as categorias finais.

#### 2.4.1 Categorias iniciais e intermediárias em recursão



Figura 4 - Categorias Intermédiárias

1. *Contemporâneo* – expõe aspectos da vida na sociedade atual que estão presentes nos ambientes de trabalho, preponderando o individualismo, o sofrimento e a fragilização nas relações humanas.
2. *O ambiente organizacional* – é o sistema em que a gestão de equipes se encontra. É um espaço cuja prioridade é o atendimento de demandas objetivas, resultados e superação de metas, sendo que a tônica é de pouco espaço para uma condição humana integral no trabalho.
3. *Relações no Trabalho* – ao mesmo tempo em que o ambiente de trabalho é citado como espaço de acolhimento e de satisfação, convivem: o medo, a objetividade, a autonomia e delegação, o feedback, o desempenho, o julgamento e valores humanos.
4. *A equipe, sua gestão e desenvolvimento* – comporta diferentes conceitos, modalidades e práticas. O foco preponderante é o objetivo/técnico. Em algumas situações o

desenvolvimento leva em consideração os processos subjetivos e coletivos para atingir melhores resultados organizacionais. Há gestão individualizada em detrimento da coletiva e o entendimento de que o bom funcionamento da equipe é importante.

5. *O que é grupo e os processos grupais* – há diferentes entendimentos, linhas teóricas e percepções sobre os grupos e processos grupais nos diferentes espaços da sociedade e no ambiente empresarial, sendo que os processos grupais são compreendidos subjetivamente mas de difícil explicação objetiva.
6. *Diferenças entre grupo e equipe* – esta categoria reúne diferentes posicionamentos práticos e teóricos sobre os termos grupos e equipes, ora equivalentes, ora antagônicos ou com uma linearidade evolutiva entre ambos.
7. *DE com fundamento em PG* – demonstra que nos desenvolvimentos de equipe fundamentados nos processos grupais a gestão de equipes é preparada para lidar com processos subjetivos, não visíveis, numa perspectiva coletiva nas práticas organizacionais.
8. *Papel do Gestor* – exprime uma dualidade, pois é a gestão de processos e a liderança de pessoas, sendo uma posição profissional que exige muito, objetiva e subjetivamente, do seu ocupante. Há valorização da aprendizagem da gestão e da liderança pela experiência, pela capacidade de aprender vivendo o tema, privilegiando a relação bilateral gestor-empregado em detrimento de uma gestão coletiva.
9. *Gestor enquanto coordenador de grupos, gestor ou coordenador de grupos* – é contributivo para a gestão e para o gestor ter percepções e conhecimentos sobre processos grupais, o implícito e o subjetivo, assim como a possibilidade de lidar com o processo grupal e de gestão, porém no uso deste saber, o gestor não atua como facilitador/coordenador de processos grupais em sua própria equipe.
10. *Vivência e o Si como estratégia* – revela a valorização das vivências e da experiência de si como o recurso mais utilizado pelos sujeitos da pesquisa, inclusive suplantando a aprendizagem pela teoria: em alguns casos, só pela vivência há garantia de ter aptidão

emocional e técnica para lidar com assuntos profissionais.

11. *Compreender* – visibiliza o duplo exercício de dar conta das demandas objetivas de trabalho e, ao mesmo tempo, ter atenção ao subjetivo que está sendo vivido no ambiente de trabalho, assim como dar atenção às singularidades no lugar de regras universais, porém é tido como muito difícil ter esta dupla atenção.
12. *Enquanto* – há vários processos acontecendo ao mesmo tempo, com dimensões objetiva e subjetiva concomitantes, em uma mesma situação, ainda que prioritariamente a objetividade demande maior atenção.
13. *Expectativas* – registra a satisfação e o entusiasmo que os participantes expressavam nas entrevistas, numa experiência de afecção com o tema da pesquisa e em vê-la comprovando suas crenças, comprovando que os processos grupais fazem parte dos processos de gestão. Nestes momentos havia um misto de êxtase e ansiedade pelos resultados da pesquisa, num desejo de ver as relações de vida aparecerem no ambiente organizacional; sendo tratadas de forma mais acolhedora.

#### **2.4.2 Categorias intermediárias e finais em recursão**

As treze categorias intermediárias consolidaram diferentes perspectivas e emergências do tema, sendo uma organização e recursão das 33 categorias iniciais (produtoras) e das três finais (produto). Hologramaticamente, as categorias trazem em si todo o corpus coletado assim como trazem cada participante, permitindo que possamos compreender diferentes lógicas em um discurso grupal (SALLIN, 2008). Com isso, temos o entendimento de que não trabalhamos com categorias à priori ou com dedução, mas com atenção à fruição, à emergência de sentidos complementares ou antagônicos, com respeito às diferentes perspectivas sobre processos grupais na gestão de equipes.

No convívio entre partes-todo, fazemos um movimento de dar visibilidade às categorias finais que, juntamente com as categorias iniciais e intermediárias compõem o metatexto, trazido na Discussão dos Resultados.

- a) *O ambiente organizacional e a gestão de equipes enquanto espaços de resultados objetivos e experiência de vida*: Os sentidos do trabalho contemporâneo no ambiente

empresarial privado convergem mais para objetividade, para o explícito, para o alcance de resultados objetivos, enquanto que significar o trabalho na dimensão de vida, como sujeito e como participante de um coletivo, é uma construção feita na caminhada individual. A aprendizagem sobre como lidar com o subjetivo no trabalho surge a partir do próprio profissional, uma vez que os assuntos objetivos tomam – ao menos no discurso – maior relevância e envolvimento. Assim, as pessoas se constituem sujeitos do ambiente e sujeitados a ele, vivendo e aprendendo no trabalho, porém a pauta objetiva tem mais expressividade.

- b) *Gestores cuidando de processos grupais e gestão de equipes.* Os processos grupais não figuram como um saber prioritário, plenamente conhecido no ambiente organizacional, sendo algumas vezes desmerecido, ao passo que a gestão de equipes, gozando de boa popularidade nos discursos, apresenta pouca consistência teórica, apresentando traços comportamentalistas com ênfase na relação indivíduo-cargo. Dialogicamente, nos casos em que a gestão de equipes é mais bem desenvolvida, esse processo é construído na e pela fundamentação dos processos grupais. Gestores têm pautas objetivas e também (*in*)visíveis e concretas, ou seja, tudo que surge na relação, na vivência coletiva. Ainda que não caiba aos gestores o papel de coordenadores de grupo, há o entendimento de que o conhecimento de processos grupais é contributivo para sua gestão, diminui o sofrimento de ambos – gestores e equipes – e fornece outra possibilidade de exercerem sua profissionalidade.
- c) Compreender a aspiração do si. A partir da experiência e sem contar muito com uma teoria explícita, há uma aspiração por compreender a subjetividade. A dimensão humana no trabalho é cuidada mais pela intuição do que pela sistematização de conhecimentos teóricos. Ainda que em muitos casos o ambiente organizacional não implemente uma estratégia coletiva formal para que se pense o subjetivo no trabalho, este permeia as reflexões individuais. Por outro lado, nos casos em que há gestão e desenvolvimento de equipes fundamentados em processos grupais, é relatado outro nível de entendimento sobre a dimensão coletiva e subjetiva entre os profissionais e na sua relação com o trabalho.

## 2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O produto que emergiu nesta pesquisa empírica se apresenta na forma de um metatexto, que pode ser entendido como uma recursão entre agências que compõem este sistema: os sujeitos participantes, o método, os operadores teóricos, o trabalho como campo de saber, o ambiente organizacional, a sociedade e a pesquisadora. É um movimento de ordem-desordem-organização (MORIN, 2005b) desde as unidades de sentido, a organização das categorias até a autoria da pesquisadora. As unidades de sentido que apresentamos ao longo do metatexto fazem presente o princípio hologramático, a relação partes-todo. A dialógica – as diferentes lógicas que se fazem presentes na pesquisa – também é trazida ao longo do metatexto, demonstrando que há diferentes modos de ver os processos grupais na gestão de equipes, complementando-se ou contrariando-se, explicando práticas atuais no trabalho contemporâneo.

Concordando ou não, conscientes ou não, os participantes da pesquisa vivem ou relatam práticas no ambiente de trabalho, que são contrárias à elevação do bem-estar humano. Isso acontece em nome de uma lógica que privilegia o resultado financeiro das organizações, mesmo que os sujeitos dialogicamente relatem que este ambiente figura, em alguns casos, como a sua segunda família. Ainda que sejam citadas práticas organizacionais que têm promovido satisfação nos ambientes de trabalho, a percepção dos participantes é de que há pouco espaço para uma condição humana integral, “lugar de negócios é lugar de lucro e não de beneficência”. O “mundo corporativo” está voltado para o atingimento dos objetivos – “eles estão ricos!” e talvez esta expressão dê conta de explicar a continuidade de práticas que entendemos como inadequadas ainda na atualidade, pois “pode haver resultado financeiro positivo e ao mesmo tempo todos se odeiam na empresa”. Do ponto de vista de Morin, impera aqui a racionalidade em que há “visão de um só aspecto (rendimento, eficácia), a explicação em função de um fator único (o econômico ou o político)” (MORIN, 2005a, p. 157).

Há consciência do distanciamento entre os níveis hierárquicos, dos problemas de comunicação, de que as pessoas e as empresas estão carentes emocionalmente e, paradoxalmente, “eles sentam na frente do computador, em ilhas de trabalho, estando à 3 metros de distância e se mandam e-mail porque não se olham e não se conversam”. Há uma visão de um sistema mecanicista, onde as pessoas são nomeadas como peças ou elementos, que são intercambiáveis e substituídas quando não correspondem às demandas de atualização (tecnologia, principalmente), desempenho (problemas pessoais, perfil) ou por contingência (crise financeira mundial e as “demissões necessárias”). “Percebe-se empresas com resultados

e desenvolvimento, porém na linguagem organizacional o resultado é dinheiro” – os resultados financeiros, técnicos e operacionais são quantificáveis, mas “no resultado objetivo pode não aparecer a fadiga e o adoecimento”. É difícil para o ambiente empresarial contemplar as diferenças e, mesmo sabendo que “o paradigma da produção em série não se aplica à pessoas, não dá pra ser sempre igual”, se convive com verdades como: “ninguém quer ouvir seus defeitos, o que acontece é ‘te vira cara, resolve’”. Citações do tipo “metralhadora”, “coisa pavorosa”, “tenho pena das pessoas” falam de um nível de exigência no ambiente organizacional onde “mostrar-se humano é incompatível com autoridade, imagem e poder”.

As práticas organizacionais são frequentemente relacionadas ao modo de vida na sociedade contemporânea, pois “hoje, o sofrimento tem sido muito alto, as pessoas têm sofrido muito, em relação a tudo, às condições de trabalho, financeiras, à economia, à incerteza, à insegurança, à estrutura familiar, à confiança, ao vínculo”. Isso tudo gera uma soberania do conhecimento com poder de força, pois “não há espaço para fazer à moda antiga”, recaindo sobre os empregados a responsabilidade por ser demitido por conta do seu perfil ou “culpa de ser ‘trocado’ porque não aprendeu” já que “a vida mudou”. No discurso de que “o que não pode ser medido” pode ser desconsiderado, talvez haja uma tentativa de objetivar, controlar o subjetivo ou descartá-lo, assim o mercado critica profissionais da área comportamental e “o significado e o sentido do trabalho, por não serem possíveis de medir quantitativamente, parecem não ter relevância”.

Dessa forma, as relações no trabalho traduzem o que o ambiente organizacional toma como verdade no contemporâneo, hologramática e recursivamente. Pode ser entendido que “a convivência no trabalho aproxima mundos que socialmente não se conectam social, financeira e culturalmente” e “na relação entre líder e equipe acontecem coisas boas e ruins, que aparecem, ou não, têm aspectos positivos, de forças e têm as fraquezas da relação”. Estão presentes nas relações de trabalho o medo, a objetividade, a autonomia e delegação, o feedback, o desempenho, o julgamento e os valores.

O medo vai, dialogicamente, ao encontro da objetividade discursada: “medo de expor a opinião e ser penalizado”, “não tomar decisão por medo de assumir o risco”, “medo de delegar e perder o espaço”, “medo de ser incompetente”, “medo do poder”, “medo de lidar com conflitos”. Há uma verdade de que a objetividade está plenamente alinhada aos interesses organizacionais diminuindo a importância do que é qualitativo; não-mensurável, em números. Num relato de que “gestão de equipes demanda tempo” pode-se compreender que o participante-gestor busca uma dimensão mensurável – tempo – para explicar toda a sua dedicação objetiva e subjetiva em ensinar aspectos técnicos e comportamentais para sua

equipe. A autonomia e a delegação podem ser entendidas como propriedades sistêmicas de autonomia-dependência (MORIN, 2005b; VASCONCELLOS, 2002), sendo tratadas diametralmente em estilos de liderança que vão do autoritário ao democrático. Enquanto um gestor acredita que “só quem fez sabe, quem não fez, não sabe” – por isso delega tarefas medindo a complexidade compatível com a maturidade que julga que sua equipe possui – outro adota a estratégia de autonomia como alavancagem. Esse assim procede porque entende que “quando a gente tem que tomar decisão é que a gente cresce” e para isso “o gestor tem que estar pronto para responder pelos erros da equipe”.

O *feedback*, como alça de retroação que retroalimenta os sistemas (MORIN, 2005b), é uma estratégia bastante difundida nos ambientes de trabalho contemporâneos. Aparece dialogicamente simples e difícil, pois está direcionado para resolver os assuntos profissionais, mas é “uma relação entre humanos com todas as suas querelas por resolver” de forma que muitas vezes, por todas as implicações subjetivas, gestores não conseguem dizer ao seu funcionário como percebem o seu desempenho. Por outro lado, os que se utilizam do feedback relatam que é uma ferramenta que “alivia o gestor, orienta o funcionário e facilita o futuro”, trazendo uma satisfação de poder dizer “o que está engasgado e dar a real para a pessoa”. O conceito de desempenho é um articulador importante na manutenção do profissional numa equipe/ambiente organizacional, sendo que a sua medição ocorre pelo atingimento, ou não, de metas e resultados esperados do indivíduo e/ou da equipe. A crença de que “o profissional é 100% admitido pela técnica e 100% demitido pelo comportamento” levaria a presumir maior investimento no desenvolvimento comportamental, mas esta lógica não se confirma, sendo auferida culpabilidade ao profissional por ser “excluído”, quer dizer, demitido. Implícita ou explicitamente o julgamento aparece em todas as relações de trabalho com uma ideologia positivista da dignidade pessoal relacionada ao desempenho no trabalho que aparece em citações como “não fica na empresa quem não é batalhador na vida” ou “as pessoas como tu são demitidas e não sabem porquê”.

De acordo com Morin (2007) não se trata de impedir o julgamento, mas de dar prioridade à compreensão, situando no contexto. Valores como a autenticidade, a justiça, a igualdade, a transparência, a verdade, a simplicidade são experienciados com satisfação pelos participantes, por poderem viver estes sentimentos no trabalho. É como se houvesse uma dimensão em que os medos, as hierarquias e os poderes dessem espaço para valores que os enriquecem enquanto pessoa e profissional. A expressão de valores socialmente construídos como “vestir a camiseta da empresa”, “quem planta, colhe”, “os inquietos não se acomodam, prosperam” são traduções de formas de viver o trabalho.

As equipes, sua gestão e seu desenvolvimento, estão inseridos neste contexto. São entendidas como “um conceito que não se mede quantitativamente, mas pelo que as pessoas sentem” já que equipe existe “quando há sincronicidade, harmonia, consegue definir seus objetivos, caminho a seguir, responsabilidades e habilidades de cada um, relacionamento com demais equipes” ao mesmo tempo em que “a gente chora, briga, se diz as coisas, tem conflito, põe o dedo na cara, constrói junto, supera, com muita fluidez”. Ainda que técnica e comportamental, sob a nomenclatura equipe também há o entendimento de que “as pessoas estão há anos trabalhando juntas e não se conversam, não trocam, cada um faz o seu pedaço”, pois, “não está reunida para se dar bem, precisa gerar resultado para estratégia” e que “pode chegar ao resultado com todos demolidos e estressados” ou que “teoricamente, uma equipe é um grupo mais desenvolvido, faz sua própria diagnose”.

Evidenciamos um pluralismo de pensamentos quanto à gestão de equipes. Esse vai desde um gerenciamento comportamentalista voltado à adequação do indivíduo ao cargo, até o entendimento de que fazer gestão de equipes “é ter metas claras, praticáveis, factíveis, processos de trabalho claros, tecnologias que sejam adequadas aos processos de trabalho e resultado”. Inclui ainda, “um processo de recompensa que privilegie as diferenças individuais e o coletivo, um conjunto de situações” assim como “é ter feedback constantes”. Algumas estratégias de gestão de equipes privilegiam o acompanhamento de indicadores de desempenho, de resultado e a percepção do “clima” no ambiente de trabalho. De um modo geral o olhar é individualizado, aparecendo o olhar para o coletivo quando há atrito, discordância ou interrupção do trabalho. É considerado um segredo o que faz as equipes e o trabalho irem bem: “poder conciliar os interesses da empresa e dos funcionários em um exercício de parceria, avaliação e julgamento”.

Já o desenvolvimento de equipe (DE) é visto como uma “tecnologia educacional quase artesanal, que se vai modelando à medida do desenvolvimento ou da capacidade de raciocínio, de cognição, de emoção do grupo” e está presente em alguns ambientes de trabalho, porém muitos gestores e empresas fazem gestão sem lançar mão desta estratégia, enquanto outros relatam a experiência de, há mais de oito anos, estarem em um programa continuado de DE.

Em especial, por estarmos pesquisando os processos grupais na gestão de equipes, procuramos compreender os DE que se utilizam do entendimento dos processos grupais como estratégia de aprendizagem e desenvolvimento. Contemplamos aqueles onde há o transporte desta experiência de treinamento para o dia a dia de trabalho, ou seja, olhar para o coletivo, vivenciar, sentir, se pensar e discutir modos de funcionamento no trabalho. A estratégia da organização, seu contexto político e a sua estrutura organizacional são considerados no

planejamento de um DE, já que este precisa contemplar os aspectos contextuais e “nunca desvinculá-lo da questão da existência, da razão de ser do grupo, que está numa instituição, com fins lucrativos ou não, e tem uma expectativa de ter resultados”.

Há uma preocupação de que “DE não é só trabalhar sentimentos, também é trabalhar a tarefa e os resultados” e que também “é a integração do subjetivo e do objetivo”, e “exige líder focado na parte de baixo e de cima do iceberg”. Assim, o resultado objetivo também é uma premissa para o subjetivo, uma vez que “DE não é para as pessoas se darem bem, é pra atingirem melhores resultados”.

Associamos a tensão complementar entre objetividade e subjetividade (MORIN, 2008) está presente no entendimento sobre grupos e processos grupais. A partir de diferentes linhas teóricas, o entendimento de grupo varia: algumas percepções trazem a ideia de grupo como massa ou série, de que “grupo é um conjunto de pessoas que cumpre tarefa e depois acaba”, há enfoque do “eu, eu, indivíduo” para o alcance de objetivos que interessam a cada um e por isso as pessoas se reúnem. Outras percepções são de que grupo como massa é uma visão ultrapassada, pois grupo é movimento, “acontece no acontecer”, “grupo só é, sendo”, “antes ou depois do acontecer ele é uma abstração, uma representação que cada participante carrega em si, pois na concretude são pessoas reunidas”.

Pudemos constatar que os processos grupais (PG) formam um conceito plenamente internalizado por quem os estuda e trabalha e ao mesmo tempo são difíceis de nomear, explicar objetivamente. PG “é tudo o que acontece, o como acontece nos grupos, então não é o que acontece somente, mas como as coisas estão acontecendo, como as coisas são faladas, como as pessoas recebem aquilo que foi falado, a reação das pessoas, todos os processos que acontecem no grupo”. Então, “olhar PG é olhar como as coisas acontecem num grupo, seja no trabalho, na escola, na comunidade, com adolescentes, etc”. Muitas vezes surge a palavra ‘coisa’ para explicar que algo acontece entre as pessoas num grupo, como relatado acima, pois os PG não são visíveis, são do emocional e do subjetivo desencadeados também pelo objetivo, pela meta, pelo prazo, porque pessoas estão reunidas com algum propósito em comum.

Como postula Morin (2008) sobre a compreensão como forma de conhecimento, alguns dos entendimentos atribuídos ao conceito de PG são compreender os porquês, entender a parte de baixo do iceberg, ter consciência, clareza, verdade, ter capacidade de lidar com mudanças, compreender suas crenças enquanto grupo. Invariavelmente surgem organizadores ou características para explicar PG: como se dá a comunicação no grupo, como é a decisão deste grupo, quais são os papéis assumidos, como devem ser percebidas as transferências e

contratransferências, as relações de poder, o estabelecimento de normas implícitas e explícitas. Desta forma, PG é ‘como’ um determinado grupo funciona, que nunca é igual a outro ou a si mesmo, pois nele acontecem mudanças.

Assim convivem as diferentes percepções, dialógica, entre grupo e equipe no ambiente empresarial. Traduz, por um lado, uma riqueza de percepções que constroem este saber; por outro, a pluralidade de conceitos também mostra uma pulverização enquanto área de conhecimento aplicado. De acordo com a escolha teórica, grupos e equipes assumem conceitos opostos ou complementares, sendo que, nas situações em que não há uma clareza teórica ambos os termos são usados como equivalentes, naturalizados. Há uma outra situação em que o uso dos termos é atribuído a uma tendência de mercado, basicamente oriunda dos esportes e dos programas de qualidade, a partir dos Estados Unidos.

A maior diferença assinalada entre grupo e equipe é que esta possui interdependência entre os participantes da equipe, seguida de sentimento de pertença mais elevado, enquanto que aquele se encontra num estágio de desenvolvimento anterior ao da equipe. Coexiste o entendimento de que a terminologia não é o mais importante – seja grupo, seja equipe –; o que importa “é como as pessoas aprendem a lidar com o seu cotidiano, com as adversidades, com os atravessamentos políticos, éticos, sociais, tecnológicos, com as interferências, com a condição de saúde”. Neste aspecto, complementamos que pode haver uma dificuldade pois, algo que fica sem fronteiras, se totalitariza e precisará de uma conceituação que o acompanhe.

Também surgem outras nomenclaturas como setor, time, célula, unidade, mas cada uma vai precisar ser conceituada em termos de equipe ou grupo, conforme seu escopo, assim a figura do iceberg aparece fazendo distinções principalmente entre o que é explícito – de tarefa – e o que é implícito – do subjetivo. Há a percepção de que existem poucas equipes ‘verdadeiras’ nos ambientes organizacionais contemporâneos. “Talvez a grande diferença de grupo e equipe é que nesta tem etapas técnicas, planos de ação a serem alcançados, coisas do mundo corporativo” por outro lado. Para uma equipe ser grupo verdadeiro, “precisa se processar, pensar na dimensão implícita juntos e assim alcançar os objetivos de uma maneira boa, se sentindo bem”, sendo igualmente entendimentos contemporâneos que “realmente é uma evolução, equipe é uma evolução, de forma real, prática” e que não existe uma regra geral linear, “cada equipe, cada grupo é único, cada coletivo é único, teria que ver como são os processos de identificação entre essas pessoas”.

Pelo exposto, o desenvolvimento de equipe (DE) fundamentado nos processos grupais (PG) elucida os papéis objetivos e subjetivos que existem para cada um e entre os participantes, assim como as crenças vigentes no ambiente, clareando desempenhos e limites

de desenvolvimento. São citados “resultados incríveis” que ao mesmo tempo escapam de serem objetivamente nomeados, mas se traduzem em amadurecimento, tranquilidade, aumento da confiança e da segurança nas relações de trabalho. Ter um fórum/espço de discussão em que o grupo faz compreensões sobre as dificuldades objetivas e subjetivas do/no trabalho possibilita a experiência de compartilhar, em que os indivíduos se sentem acolhidos, criando sentimentos de ajuda mútua. “O grupo passa a trazer/fazer mais resultado para a empresa, entende melhor seu papel objetivo”, pois pessoal e profissionalmente “desabrocharam”, “foi um divisor de águas”, “quebrou um modelo”, “foi crucial” sendo que estas expressões tentam dar conta das mudanças percebidas em cada participante e nos resultados do trabalho, que invariavelmente devem ser de longa duração, com mais de um ou dois anos, para que os resultados possam representar outro modelo de funcionamento.

O DE com fundamento em PG pode ser relacionado com a propriedade sistêmica da produção de si (MORIN, 2005b) pois é um trabalho que passa pelo si do grupo e dos indivíduos, que se pensam, compreendem suas crenças, seus medos, suas fantasias, seu funcionamento. A partir daí, adquirem a capacidade de se pensar enquanto operam, construindo, desconstruindo, reconstruindo diferentes modelos apropriados ao que estão vivendo. Primeiramente, o DE com fundamento em PG traz a possibilidade das pessoas se conhecerem melhor e se darem a conhecer, entendendo as diferenças e os jeitos de cada um para que aprendam e se sintam à vontade de expor suas percepções e sentimentos. Somente assim, com a sensibilização para o estabelecimento de um vínculo de confiança e complementariedade, será possível conversar sobre o trabalho. Como Morin refere: “a compreensão exige que nos compreendamos a nós mesmos, reconhecendo as nossas insuficiências e carências” (MORIN, 2007, p. 123).

Daí decorre que o “gestor precisa saber planejar, saber definir metas com a equipe, ter clareza de que é responsável pelas pessoas e pelos resultados”, sendo que há relatos em que o papel do gestor e do líder se equivalem, outras direcionam à gestão/ao gestor a responsabilidade por processos e resultados objetivos enquanto as citações sobre o líder/a sua liderança se focam na equipe e nas pessoas. Assim, cuidar das pessoas figura como uma dentre as responsabilidades inerentes ao gestor e foco principal do papel de líder. A categoria ‘Papel do Gestor’ faz relações com o que é visto nas categorias ‘Ambiente organizacional’ e ‘Contemporâneo’ uma vez que “hoje em dia o gestor está com um custo muito alto de investimento pessoal e precisa acordar” assim como “o sofrimento dos gestores vem de ter que cumprir e fazer cumprir determinações que vêm de cima versus suas crenças e valores”. Há um entendimento de que “competência dos gestores é ambiental, RH, clientes, mercado,

social – e não somente pessoas ou financeiro” e que “o gestor precisa ter escuta verdadeira, das entrelinhas, do manifesto e latente”. Há uma valorização da aprendizagem da liderança pelo tempo de experiência, pela capacidade de aprender vivendo o tema, ou seja, “aprender sobre pessoas, com pessoas, convivendo”. A liderança ainda privilegia a relação bilateral gestor-funcionário em detrimento de uma gestão coletiva. Servir de modelo, dar exemplo, ser educador ou coach, lidar com as questões de relacionamento que estão no trabalho, “usar a percepção para perceber o astral” são alguns dos aspectos relacionados ao gestor de equipes, assim como “não ser querido sempre”, saber se posicionar, cobrar e julgar com justiça, “facilitar a reflexão e a vivência da equipe”.

Há preocupação com a estagnação assim como uma postura de nunca se contentar com o conhecido, com o já alcançado. Pensamentos como “em algum lugar alguém já deve ter descoberto um jeito melhor” ou “o que é que nós não estamos enxergando” são estratégias que desafiam para a superação de resultados. Já quanto ao conhecimento de um gestor sobre processos grupais, há o entendimento de que ele tira muito proveito pois “pode estabelecer contrato com sua equipe deixando claras as regras de funcionamento, sobre como discutir o que é da ordem das relações”, consegue “olhar o indivíduo e o coletivo”, “respeitar momentos”, “exercitar a empatia” e “percebe o que acontece ao redor que talvez seja do não-dizível ou não-visível” dando “atenção ao conteúdo e aos sentimentos”.

Porém um gestor nem sempre consegue fazer as duas reflexões – da gestão e dos processos grupais – pois tem a incumbência de fazer valer o resultado organizacional da gestão e por isso, às vezes abdica da construção coletiva. “Tu precisa do dia para entender a noite e vice-versa” traduz uma relação de força entre fazer acontecer um resultado organizacional e possibilitar o diálogo sobre fragilizações, desencontros, resistências, oscilações e potencialidades diante de uma meta ou objetivo a ser alcançado. “Saber compreender o que está acontecendo emocionalmente no ambiente” fortalece a gestão. Outro aspecto que dicotomiza o papel de gestor enquanto facilitador de PG refere-se ao lugar de membro assimétrico e implicado que o mesmo tem em relação à equipe, pois, enquanto gestor há pontos cegos próprios do lugar que ocupa tanto em relação à equipe quanto ao ambiente organizacional, já que ele “sempre é um representante e guardião do capital”.

Buscar a formação em coordenação de grupos é uma alternativa disponível para que o gestor compreenda e saiba lidar com os processos grupais, subjetivos, que encontra em suas equipes. A aprendizagem se dá principalmente pela vivência de um grupo, sendo que a teoria auxilia na sistematização do que é vivido, assim como a troca de experiências entre os participantes enriquece a perspectiva de cada um. O resultado maior para o gestor é o

autoconhecimento, que também é auto-hetero-exame (MORIN, 2008) porque agrega a percepção grupal; a partir daí, ele desenvolve a capacidade de entender o individual e o coletivo, o processo objetivo e subjetivo, a tarefa implícita e a explícita, sendo que é um entendimento claramente estabelecido que o gestor não atue como coordenador de grupos da sua própria equipe.

Quanto à teoria que um gestor precisa ter para fazer gestão de equipes, há diferentes entendimentos. É possível vê-la como “uma escolha, cada um faz a sua” e há quem escolha não buscar embasamento teórico, valendo-se fundamentalmente da experiência e da prática. Teorias clássicas, de Maslow ou Bion, por exemplo, convivem com novos referenciais como Capra. Há uma crença de que teoria não substitui ou equivale à vivência, mas após o viver e sentir, a teoria ajuda a sistematizar um conhecimento – de um entendimento episódico e pessoal a sistêmico – uma vez que o aqui-agora (experiência) está inscrito numa lógica.

A prática, a valorização do que foi vivido, a sua bagagem, a experiência de si aparecem como importante recurso utilizado pelos sujeitos da pesquisa, “ensaiar e errar, e aprender com isso”, inclusive suplantando a aprendizagem pela teoria. Também há aspectos de sabedoria familiar, ditos populares e a “observação dos jeitos” das pessoas para aprender a lidar com elas. Em algumas situações há o entendimento de que só pela vivência há garantia de ter aptidão emocional e técnica para lidar com assuntos profissionais. O autoconhecimento, “ser seu instrumento de trabalho”, conectar os diferentes papéis que se tem na vida, assim como o emocional ao profissional são estratégias que ilustram o uso da experiência de si no trabalho, sendo que a maturidade não vem do cronológico, mas de saber significar a experiência vivida, sistematizá-la em conhecimento explícito e estar aberto para a reflexão.

Assim, recursos como a psicoterapia, o DE baseado em PG e o coaching são identificados como fatores relevantes na ampliação da percepção de si e do si do outro (par, funcionário) e nas suas relações em geral, já que “o que é vivido e sentido não é esquecido como na teoria”. No dia a dia o piloto automático e a operatividade e a corrida atrás do alcance de metas e da solução de problemas dificulta a reflexão. Cabe salientar que acessar o si também traz sofrimento porque “a gente é um laboratório muito vivo” e “aprender a olhar os erros sem defesas é difícil”, “encarar as fragilidades exige muito”, bem como, “parar de exigir a mudança do outro respeitando seu jeito”.

Em alguns momentos a dimensão profissional implica-se com a pessoal a tal ponto que “se o cara tiver uma dor de barriga a empresa não fatura” assim como há satisfação com experiências de crescimento pessoal através do trabalho, pois “as pessoas se sentem bem fazendo parte de um conjunto, sendo parte” e “formamos uma segunda família”. Neste

sentido, nos DE que privilegiam os PG “o participante adquire clareza de quem é, com a ajuda do outro”, entendendo a profissão e os demais papéis na vida como integrados, pois “eu também tenho uma casa, eu tenho filhos, eu tenho cachorro, gato, tenho problema de saúde”, ainda que em outros momentos a dimensão pessoal se afaste da profissional, num entendimento de que “se dar a conhecer é psicoterapia e não cabe no trabalho”.

Compreender enquanto e compreender o enquanto: “Às vezes tu tá olhando, mas não está enxergando” demonstra o duplo exercício de olhar o conteúdo e o que está sendo vivido no ambiente de trabalho. A compreensão aparece elucidando as singularidades, pois “cada caso é um caso”, não sendo possível no contemporâneo trabalhar com generalizações e no lugar de regras universais há o sistêmico e as conexões. “Compreender efetivamente é olhar a fundo uma situação, sem regra geral”, isto é, há um despertar para o que não está explícito, mas que está existindo na relação de trabalho. É “olhar para o técnico e para as relações”, “olhar para cada indivíduo e junto o processo”, “ao mesmo tempo em que a reunião acontece é preciso olhar o clima”, “ao mesmo tempo em que o gestor tem postura de facilitador, tem seus pontos cegos” são alguns exemplos de que há vários processos acontecendo ao mesmo tempo, que não há separação entre objetivo e subjetivo, pois são faces da mesma situação. Talvez este seja o ponto capital desta pesquisa: enquanto – e ao mesmo tempo – compreender e explicar os vários sentidos e significados que estão presentes na situação humana no trabalho, dependendo da disponibilidade de quem os vive.

A partir de Morin (2007), compreender não é justificar, tolerar, atenuar, inocentar ou abster-se de julgar, mas sim, é entender o porquê e o como, as raízes, as formas e as manifestações; principalmente, compreender que os outros também são seres humanos.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Interessante observar que o ambiente organizacional foi um assunto muito presente nesta pesquisa, talvez porque o tema processos grupais na gestão de equipes suscite reflexões acerca do ambiente em que as mesmas se encontram: espaço social complexo, controverso e que abarca questões objetivas e subjetivas a partir de diferentes interesses e perspectivas (proprietários, dirigentes, clientes, governo, fornecedores, empregados, sociedade em geral). Neste sentido poderíamos seguir o exercício feito por Latour (2000), que olhou o espaço do laboratório como forma de compreender o que se passa na construção da ciência, ou seja, olhar para o ambiente organizacional e melhor compreender o que se passa na sociedade contemporânea.

Hologramaticamente, o tema desta pesquisa é atravessado constantemente pela sociedade contemporânea e pelo ambiente organizacional, que também se atravessam mutuamente, como reflexo (resposta) e reflexão (pensamento). Como na caverna platônica, o *dentro ou fora* precisa ser suplantado pela dialógica *dentro e fora* e assim incluir as diferentes lógicas existentes: as equipes não são algo suspenso ou isolado, mas *vivem* num ambiente organizacional, e também fazem parte de uma sociedade, de uma história, de uma pós-modernidade, de uma sociedade de consumo para além de produtos, ou seja, modos de vida, relacionamentos, subjetividade, conhecimento. Assim, ter um espaço para que os processos grupais sejam pensados na gestão de equipes é uma possibilidade para que as pessoas possam conectar tantos sentidos que vivem no trabalho, também é facilitar, abrir espaço para uma condição humana integral no profissional.

Como se fosse um jogo de quebra-cabeça, a objetividade parece ser uma peça que só se une a resultados quantitativos, ao explícito, ao conhecimento técnico, a metas que são mensuráveis, quantitativamente, sendo que as peças relacionadas ao subjetivo, ao implícito, da mensuração qualitativa são excluídas. Agora, compreendendo que a dialógica faz parte das relações, podemos pensar nos quebra-cabeças duplos, que possuem figuras em frente e verso, assim poderíamos compreender que objetividade e subjetividade são modos de ver um assunto e para cada situação é possível escolher olhar os dois lados ou um deles.

O material empírico nos mostrou que o modo de fazer gestão de equipes na atualidade está permeado por todas as crenças e todos os sentimentos que os profissionais vivem no trabalho enquanto sujeitos, ainda que, muitas vezes não se tenha um espaço/tempo na organização, formalmente constituído, para pensar os seus modos de fazer gestão. Sistema, e ao mesmo tempo estratégia organizacional, o conceito de equipe carrega em si várias crenças.

A idealização de maturidade, desenvolvimento, verdade, diálogo, convergência, harmonia convivem com a velocidade, falta de tempo, medo, desatenção ao subjetivo, o que nos faz pensar sobre um descompasso entre os conceitos discursados e a realidade vivida dos ambientes de trabalho, com isso queremos alertar para a convergência entre o que é dito e o que é possível fazer em gestão.

Foi possível fazer uma conexão entre o tema desta pesquisa – os processos grupais na gestão de equipes – e a postura necessária diante da análise e compreensão dos dados pela ATD. Fazemos uma relação entre o que é esperado de um gestor, para facilitar emergências de sentidos na gestão de sua equipe, assim como no processo da ATD, já que ambos precisam partir do pressuposto de que existem um denotativo e um conotativo, um manifesto e explícito convivendo com o latente e implícito. Assim, processos grupais, gestão de equipes e ATD passam por alçar sempre mais entendimentos das relações por aqueles que estão vivenciando um processo, num exercício de leitura a partir da perspectiva do outro.

Ao mesmo tempo, os operadores teóricos da complexidade, a dialógica, a hologramática e a recursão organizacional, trouxeram outra inteligibilidade para lidar com as questões que estão no trabalho e seu contexto. Num dado momento, passam a fazer parte da nossa forma de lidar com as questões cotidianas, postulando um modo de se posicionar abrangente, inclusivo, que olha movimentos recursivos no lugar de causalidades lineares. Assim, a reflexão contínua é que os processos grupais e a gestão de equipes, hologramática e recursivamente, são reflexos de um sistema maior, seguindo a necessidade de compreender a dialógica que está em operação como o ser-humano-profissional no trabalho contemporâneo.

A sociedade do consumo e na extensão da sua lógica, a obsolescência instantânea de produtos, atende a uma necessidade humana, caso contrário não estaria em vigência, então, acessar os modos de conhecimento pela compreensão e explicação pode ser um encontro do resultado objetivo organizacional com a subjetividade, fazendo prosa e poesia, possibilitando entender o trabalho como uma produção de vida. Podemos pensar que assumir plenamente a condição humana é manter a autocrítica e a crítica com compreensão, produzindo a si e ao outro de forma sustentável.

## REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 2008.
- EAGLETON, Terry. **As ilusões do pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.
- FONSECA, T M G. Trabalho, gestão e subjetividade. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, [s.l.], v. 55, n. 1, p. 2-11, 2003.
- GONZÁLEZ, Pillar. **Equipos de trabajo efectivos**. Barcelona/Espanha: EUB, 1996.
- GORZ, André. **Crítica da divisão do trabalho**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- KATZENBACH, Jon R.. **The wisdom of teams: creating the high-performance organization**. New York (NY): Harper, 1994.
- KATZENBACH, Jon R.. **Equipes de alta performance: the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KATZENBACH, Jon R.. **Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LATOUR, B. **Ciência em Ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: UNESP, 2000.
- LORENZ, Edward N. **The essence of chaos**. Seattle, WA: University of Washington Press, 1993.
- MACHADO, Antonio. **Antología poética**. Madrid: Alianza, 1995.
- MORAES, Roque, GALIAZZI, Maria do C. **Análise Textual Discursiva**. Ijuí: Unijuí, 2007.
- MORIN, E. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005a.

- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006.
- MORIN, E. **O Método 1: A natureza da natureza**. Porto Alegre: Sulina, 2005b.
- MORIN, E. **O método: 3 O conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- MORIN, E. **O Método 6: Ética**. Porto Alegre: Sulina, 2007.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: J.Olympio, 2005.
- OFFE, Claus. **Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da Sociedade do Trabalho**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989-1991.
- PARKER, Glenn M.. **O poder das equipes : um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. Rio de Janeiro: Makron, 1996.
- RUZZARIN, Ricardo. **Sistema integrado de gestão de pessoas com bases em competências**. Porto Alegre: AGE, 2006.
- SALLIN, Vinícius Ricardo. **As facções e o grupo da segurança no Presídio Central de Porto Alegre: relações em um sistema social complexo**. Porto Alegre, 2008.
- SEMINOTTI, N. Pesquisa em grupoterapia. In: **XIII Congresso Brasileiro de Psicoterapia de Grupo e IX Encontro Luso-Brasileiro de Grupanálise e Psicoterapia Analítica de Grupo**. Porto Alegre, 30 de novembro de 2007.
- SENGE, Peter M.. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best-Seller, 1998.
- VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **O Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência**. Campinas/SP: Papirus, 2002.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

No prólogo de *O Processo Grupal*, Pichon-Rivière (2005) escreve que uma obra é um esquema referencial do seu autor, não apenas conceitualmente, mas das motivações e experiências vividas, sendo assim, autobiográfica. Dessa forma, entendemos que esta dissertação se fez em dezoito meses, em que nos constituímos pesquisadora, e vem se fazendo em muitos anos através de nossa experiência profissional. Como o vivente da caverna platônica, que se saísse dela nunca mais poderia compreender o mundo somente com o pensamento anterior, hoje olhamos à nossa volta também com um pensamento diferente, compreendendo a dialógica, a hologramática e a recursividade que fazem parte do cotidiano, com as incompletudes e incertezas na caminhada, entendendo a partir de Morin, que “a maneira de pensar complexa, prolonga-se em maneira de agir complexa” (MORIN, 2005, p. 339).

A seção teórica nos trouxe a possibilidade de entrar em contato com diversos pressupostos, os quais nos remeteram constantemente a reflexões sobre a vida no trabalho e sobre o significado que este assume na profissionalidade contemporânea em favor da lógica capitalista. Afora as questões teóricas, que discutem a centralidade ou não do trabalho, poderíamos pensar a sociedade atual fora da tutela deste? Isso porque entendemos, seja em Kafka em *O Processo*, seja em Castel (2008), com a desfiliação social, que todos estão presos a esta condição, tanto por ter como não ter trabalho. Nosso posicionamento é de que muitos conceitos de administração são criados para otimização de resultados organizacionais; muitas estratégias de gestão são estabelecidas, mas é premente pensar como e quando a dimensão e a condição humana serão significativamente consideradas na pauta de planejamentos estratégicos. Por exemplo: entendemos como fundamental que as metas sejam estabelecidas considerando as possibilidades de quem as vai tornar resultado, e não somente a lógica do resultado a ser alcançado. Muito desta reflexão se fez presente na seção empírica, em que os participantes expressaram seus sentimentos e dificuldades em lidar com exigências, demandas de superação, eficácia e desempenho do trabalho. Será que podemos, numa relação profissional, olhar para o outro e buscar compreender se ele está bem? Podemos olhar para os processos de trabalho e pensar que resultados objetivos e subjetivos estão sendo produzidos? Podemos também pensar isso em relação a nós?

Os resultados encontrados para a questão desta pesquisa – os processos grupais na gestão de equipes – justificam esta carência, uma vez que pudemos perceber, de modo geral, que existe pouco espaço no ambiente empresarial privado para lidar com assuntos subjetivos.

Frequentemente, busca-se o encaminhamento para os desajustes nas relações de trabalho pela via individual (gestor-empregado); não pela via coletiva, em que a gestão de equipe poderia produzir entendimentos sobre seus funcionamentos de trabalho.

O estudo da empiria foi uma oportunidade de ver o quanto os profissionais forjam a si mesmos por sua experiência e seus aprendizados, ainda que algumas vezes não haja uma ação reflexiva sistematizada deste processo. A preparação técnica para o trabalho suplanta a preparação subjetiva sobre as relações de trabalho; os profissionais possuem mais conceitos *sobre o que fazer* tecnicamente na sua profissão do que de *como fazer*, subjetivamente; a abertura de espaço/tempo para participar desta pesquisa e pensar o subjetivo da esfera profissional foi relatada pelos participantes como uma experiência gratificante. Isso nos faz inferir que um espaço continuado para compreender a subjetividade no trabalho e os processos grupais na gestão de equipes, pode trazer benefícios para os profissionais e, hologramática e recursivamente, para tantos outros atores sociais implicados nestas relações.

Dáí decorre que, de certa forma, esperávamos encontrar durante a pesquisa empírica um maior conhecimento sobre processos grupais na gestão de equipes, sobre como lidar coletivamente com o que é coletivo, como lidar subjetivamente com o que é subjetivo nas questões da vida do trabalho. Encontramos mais monólogos do que redes de conversação para troca de percepções, experiências e conhecimentos, ou seja, os efeitos do individualismo que Tocqueville (1982) anunciou em 1856, estão no pós-moderno. Surpreende pensar que no momento em que vivemos com tantas opções para o auto-heteroexame, das mais ortodoxas às mais alternativas, ainda haja pouca disponibilidade para o aprendizado subjetivo. Neste sentido, fica o desejo de ver o ambiente organizacional; hologramaticamente, a sociedade mais afeitos ao que é da ordem da ética da vida.

Aspiramos ainda conduzir uma pesquisa social complexa similar a esta, analisando e compreendendo ambientes empresariais que têm conseguido fazer o encontro do (*in*)visível e concreto com a lógica do mercado, nos quais seus sujeitos profissionais sentem-se vivendo e trabalhando numa condição humana integral. Morin (1995) refere algumas tomadas de consciência neste fim de milênio, para algumas questões importantes na era planetária.

Hoje somos porta-vozes de que as equipes, o ambiente organizacional e a sociedade, precisam de mais poesia, compreensão e atenção aos processos grupais que vivem. Nas palavras de Morin são duas as normas permanentes: “trabalhar a favor de tudo o que é associativo [...] e visar a universalidade concreta” (1995, p. 150). Desde o senso comum até o conhecimento científico, temos o entendimento de que o homem perde-se de si cada vez que há degradação das relações pessoais, alimentando um mal subjetivo, que também se traduz

em doenças já que “a diversão moderna mantém o vazio que ela busca evitar” (MORIN, 1995, p. 89).

Neste exercício teórico-metodológico, a subjetividade esteve presente em cada teoria estudada, se fazendo angústia, se fazendo prazer, ora desencontro ora encontro, e junto esteve a objetividade, no cumprimento dos prazos, no método-caminho, sendo muitas vezes, a objetividade sentida e a subjetividade administrada.

De tudo, fica um convite: selecione algumas teorias em alguns livros, sobre algum tema, sente-se confortavelmente (com um chimarrão, se for do seu agrado) e comece a observar os ditos e não-ditos, as visibilidades, os argumentos, a política, as possíveis verdades que cada uma traz em si, o que produzem/contribuem para a sociedade. Observe também ao seu redor como estas teorias são vividas. Antecipamos uma reflexão: isso é o que se diz de “ser anjo de uma asa só”, pois incompletude e complementariedade possibilitam encontros, e assim cada vez mais os conceitos de gestão de equipes e gestão empresarial podem incorporar humanidade e subjetividade como forma de produção de resultados objetivos e de si.

**REFERÊNCIAS**

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 2008.

KAFKA, Franz. **O processo**. São Paulo : Folha de São Paulo, 2003.

MORIN, E. **Ciência com Consciência**. Rio de Janeiro/RJ: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, E. **Terra-pátria**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

PICHON-RIVIÉRE, Enrique. **O Processo Grupal**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

TOCQUEVILLE, A. **O antigo Regime e a Revolução**. Brasília: Univ, 1982.

## **APÊNDICE A – GRUPOS E EQUIPES, UM EXERCÍCIO**

	Grupo em relação a uma equipe de trabalho	Equipe de trabalho em relação a grupo
A possibilidade de um conceito	<b>Grupo é uma estratégia<sup>15</sup> social que reúne um conjunto de pessoas em número que permita que todos possam se ver e se ouvir<sup>16</sup>, em constância de tempo e de espaço, para o atingimento de resultados de auto-desenvolvimento ou sociais e por isso os seus participantes obtém alguns retornos subjetivos</b> (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade). <b>É responsável por tarefas individuais</b> (auto-desenvolvimento, alcance de objetivo pessoal que paradoxalmente só é alcançado pela vivência grupal) e <b>coletivas, com interação e interdependência entre pessoas para que o grupo seja um método/dispositivo de produção social.</b>	<b>Equipe é uma ESTRATÉGIA organizacional<sup>17</sup> que reúne um conjunto de pessoas em número definido pelo objetivo a ser atingido</b> (ocorrendo aumento/diminuição de pessoas decorrente do objetivo), <b>em constância de tempo mas não necessariamente de espaço<sup>18</sup>, para o atingimento de resultados de um sistema financiador e por isso os seus participantes obtém alguns retornos objetivos</b> (como financeiro) e <b>subjetivos</b> (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade). <b>É responsável por tarefas coletivas, que se desenvolvem em sintonia, com interação e interdependência entre as pessoas para o resultado final.</b>
Algumas características	É espontâneo, é acontecer, é movimento. É objeto e também é método <sup>19</sup> .	É estratégia de trabalho contemporâneo. Não é denominação de conjunto de empregados que trabalha num mesmo setor de forma isolada.
Foco	É o si, o implícito e explícito: é a produção de si. “Como estamos enquanto fazemos”. O foco está no como.	Atingimento de metas e objetivos pertencem ao sistema financiador do qual a equipe faz parte. O foco está no que deve ser feito: o produto esperado pelo sistema financiador da equipe.
Razão de ser	É processar-se, compreender-se e desenvolver-se, considerando o contexto social e histórico em que se encontram <sup>20</sup> .	Atender metas e resultados do sistema financiador a que pertencem.
Características comuns	<b>Possuem processos grupais, visíveis ou não, por serem, antes de tudo, pessoas em relação de vida: sujeitos-indivíduos</b> bio-lógicos <sup>21</sup> , historicizados, sociais, culturais, econômicos. <b>Diferem de agrupamento<sup>22</sup>. Produzem a si, conscientemente ou não.</b>	
Propriedades sistêmicas <sup>23</sup>	Possui <b>relação</b> e interação entre os participantes e com o meio.	Possui <b>relação</b> e interação entre os participantes e com o meio.
	A <b>autonomia</b> e a <b>dependência</b> caracterizam o grupo como dispositivo <sup>24</sup> social, que depende do meio e tem autonomia para pensá-lo.	A <b>autonomia</b> é uma propriedade limitada, em função do sistema financiador. A <b>dependência</b> caracteriza a equipe como dispositivo organizacional, que depende do meio e do sistema financiador.

<sup>15</sup> MORIN, E. Método 1: A natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2005.

<sup>16</sup> ALVES, M C.; SEMINOTTI, N. O pequeno Grupo e o Paradigma da Complexidade em Edgar Morin. Psicologia USP. São Paulo/SP: USO-IP, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.

<sup>17</sup> No sentido deste trabalho são entidades com fins lucrativos públicas ou privadas.

<sup>18</sup> PARKER, G M. O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

<sup>19</sup> SEMINOTTI, N. ; MORAES, Maria Lúcia Andreolli de. ; JOTZ, C. B. e Rocha. A Invenção dos Pequenos Grupos, as teorias que os explicam / compreendem e a Complexidade Sistêmica. In: XII Encontro Regional Sul ABRAPSO - As Práticas da Psicologia Social com(o) Movimento de Resistência e Criação, Chapecó, SC, 2008.

<sup>20</sup> LANE, Silvia T M.. Psicologia social: o homem em movimento. São Paulo: Brasiliense, 2004

<sup>21</sup> MORIN, E. A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006

<sup>22</sup> ZIMERMAN, D. Fundamentos Básicos das Grupoterapias. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

<sup>23</sup> VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. O Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência. Campinas/SP: Papirus, 2002.

<sup>24</sup> DELEUZE, Gilles. O que é um dispositivo? In: Michel Foucault, filósofo. Barcelona: Gedisa, 1990, pp. 155-161.

	Grupo em relação a uma equipe de trabalho	Equipe de trabalho em relação a grupo
	A <b>interdependência</b> se dá porque o grupo só vive na participação de cada participante e de todos, sustentando a tensão singular-coletivo <sup>25</sup> .	A <b>interdependência</b> se dá porque na equipe o resultado sempre depende de todos os participantes realizarem a parte que lhes foi incumbida.
	A <b>organização</b> é produzida no grupo, que se produz nela, em fluxos de ordem-desordem-organização <sup>26</sup> , considerando seu contexto.	A <b>organização</b> é produzida na equipe, que se produz nela, considerando as necessidades do sistema financiador. Fluxos de ordem-desordem-desorganização são pouco tolerados pelo comprometimento com resultados.
	A <b>produção de si</b> é recursão, alça de retroação em que o grupo se produz continuamente: genésica, genérica e generativa <sup>27</sup> .	A <b>produção de si</b> mais frequentemente é retroação: realimentar o sistema de informação. Também pode ser recursão, quando tiver a possibilidade de questionar todas as lógicas que a compõe.
Princípios da complexidade	Convivem com a dialógica, a hologramática e a recursão organizacional <sup>28</sup> , conscientes ou não.	
Ausência de participantes	Significa um hiato no conteúdo subjetivo, a ausência é tão vivida quanto a presença.	Significa um deficit objetivo e produz uma marca subjetiva.
Imagem ilustrativa: Iceberg	Dá atenção à parte visível (questões explícitas, objetivas) e não-visível (implícitas, do funcionamento) do iceberg: interessa-se pelo que há por fazer e também como funciona para fazer <sup>29</sup> , seus significados aparentes e latentes.	Prioritariamente, precisa dar conta da parte visível do iceberg, ainda que se saiba que se a equipe não conhecer/souber manejar a parte não-visível do iceberg, poderá ter dificuldades em realizar a parte visível <sup>30</sup> .
Métodos usados	Metodologias vivenciais podem ser utilizadas como disparadores para a experiência do processo grupal. Em seguida há o processamento, significação, entendimento do que foi vivenciado em termos de auto e hetero conhecimento da dimensão individual e coletiva.	Treinamentos técnicos (ferramentas de trabalho) e treinamentos comportamentais (desenvolvimento intra e interpessoal e de equipes <sup>31</sup> )

<sup>25</sup> FERNÁNDEZ, A. M. O Campo Grupal: notas para uma genealogia. São Paulo: Martins Fontes, 2006

<sup>26</sup> MORIN, E. Método 1: A natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2003.

<sup>27</sup> MORIN, E. Método 1: A natureza da natureza. Porto Alegre: Sulina, 2003.

<sup>28</sup> MORIN, E. A Cabeça Bem-Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006

<sup>29</sup> PICHON-RIVIÈRE, E. O Processo Grupal. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

<sup>30</sup> Devido a este fato, vários sistemas financiadores tem procurado a teoria e o conhecimento em processo grupal para suas equipes.

<sup>31</sup> MOSCOVICI, F. Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano. 7ª. ed. Rio de Janeiro : José Olympio, 2005.

## **APÊNDICE B – ENTREVISTAS INDIVIDUAIS SEMI-ESTRUTURADAS**

Abaixo se encontra a estrutura das entrevistas semi-estruturadas apresentadas às (I) instituições que preparam coordenadores de grupo, (II) aos gestores de equipes e (III) aos consultores organizacionais que trabalham com desenvolvimento de equipes. Estas questões orientaram a abordagem da pesquisadora aos participantes da pesquisa, sendo que cada entrevista seguiu as reflexões e a organização do discurso do participante. Questões específicas surgiram em cada entrevista, respeitando os saberes do participante, suscitadas pelo tema geral da pesquisa.

### **(I) Entrevista com os representantes das instituições que preparam coordenadores de grupo**

A minha pesquisa do mestrado, são os processos grupais na gestão de equipes, no ambiente organizacional, privado, a partir do paradigma sistêmico-complexo.

Os objetivos específicos são: (I) dar visibilidade aos processos grupais na gestão de equipes no ambiente organizacional e (II) conhecer os pressupostos em que os gestores se apóiam na temática de processos grupais e de gestão de equipes no ambiente organizacional.

1. Como esta instituição compreende o tema “processos grupais na gestão de equipes”?
2. O que esta instituição entende por processo grupal e gestão de equipe?
3. No entendimento desta instituição, qual a preparação que gestores de equipe precisam ter em se tratando de “processos grupais na gestão de equipes”?

### **(II) Entrevista com Gestores**

1. Como Gestor, como você trata o assunto gestão de equipes?
2. Como gestor, o que lhe chama atenção, o que você considera importante na gestão de equipes? Você pode referir a sua equipe atual e também na sua trajetória, nas equipes que você já teve.
3. Tem alguma teoria ou autor que você se embasa no tema gestão de equipes? Você possui alguma formação específica em gestão de equipes? Qual é o embasamento?

### **(III) Entrevista com Consultores Organizacionais de Desenvolvimento de Equipe**

A minha pesquisa do mestrado, são os processos grupais na gestão de equipes, no ambiente organizacional, privado, a partir do paradigma sistêmico-complexo.

Os objetivos específicos são: (I) dar visibilidade aos processos grupais na gestão de equipes no ambiente organizacional e (II) conhecer os pressupostos em que os gestores se apóiam na temática de processos grupais e de gestão de equipes no ambiente organizacional.

4. Como consultor(a) organizacional, como você vê o tema “processos grupais na gestão de equipes”?
5. O que você entende por processo grupal e gestão de equipe?
6. No seu entendimento, qual a preparação que gestores de equipe precisam ter em se tratando de “processos grupais na gestão de equipes”?

## APÊNDICE C – GRUPO FOCAL

O grupo focal foi uma estratégia utilizada na pesquisa para produzir uma reflexão e discussão entre nove gestores de uma empresa privada de Porto Alegre - RS. Foi mediado pela pesquisadora, cuja função foi fazer a abertura, propor a questão principal a ser discutida e, ao longo da reunião, construir algumas questões consensuais entre os integrantes do grupo e propor que a discussão se desenvolvesse focada no tema.

O objetivo foi compreender:

- 1) como os gestores lidam com o tema gestão de equipes, o que consideram importante no tema, o que mais demanda sua atenção ao gerir suas equipes de trabalho,
- 2) quais as teorias que embasam sua gestão no tema equipes.

A técnica do grupo focal propõe que cada integrante reflita e fale o que quiser sobre o tema proposto, sem interrupções ou críticas por parte da pesquisadora. Os participantes vão colocando suas percepções e construindo um discurso que é de todos. Concordâncias e discordâncias vão tendo visibilidade e ajudando a construir o conjunto de percepções.

Teve a duração de 1h e 30min.

**APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(entrevista individual semi-estruturada)**



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Porto Alegre, 8 de Dezembro de 2008.

Sr \_\_\_\_\_,

Sou mestranda no curso de pós-graduação na Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, na linha de pesquisa Práticas Contemporâneas: sujeito, comunidade e comunicação social. Participo do grupo de pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos ( [www.pucrs.br/psico/pos/pequenosgrupos](http://www.pucrs.br/psico/pos/pequenosgrupos) ).

Nesta data, estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Nedio Seminotti, cujo objetivo é compreender os processos grupais na gestão de equipes, no ambiente organizacional.

Escolhi este tema por considerá-lo relevante, uma vez que tudo o que cerca o trabalho traz impactos para a subjetividade humana.

A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Sua participação envolve participar de entrevista, que será gravada se você permitir.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Com sua participação você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno dos processos grupais nas equipes de trabalho e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelos telefones (51) 9943-8637 e (51) 3023-7038 ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone (51) 3320-3345.

Atenciosamente

\_\_\_\_\_  
Magda Capellão Kaspary  
Matrícula: 08190817-0

\_\_\_\_\_  
Dr Nedio Seminotti  
Matrícula: 19764

( ) Eu, \_\_\_\_\_, participante desta pesquisa, estou ciente deste termo e concordo em participar desta pesquisa conforme instruções acima mencionadas.

\_\_\_\_\_

**APÊNDICE E - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (grupo focal)**



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Porto Alegre, 8 de Dezembro de 2008.

Sra \_\_\_\_\_,

Sou mestranda no curso de pós-graduação na Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, na linha de pesquisa Práticas Contemporâneas: sujeito, comunidade e comunicação social. Participo do grupo de pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos ( [www.pucrs.br/psico/pos/pequenosgrupos](http://www.pucrs.br/psico/pos/pequenosgrupos) ).

Nesta data, estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Nedio Seminotti, cujo objetivo é compreender os processos grupais na gestão de equipes, no ambiente organizacional.

Escolhi este tema por considerá-lo relevante, uma vez que tudo o que cerca o trabalho traz impactos para a subjetividade humana.

A sua participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Sua participação envolve participar de um grupo focal, que será gravado se você permitir.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Com sua participação você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno dos processos grupais nas equipes de trabalho e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pela pesquisadora, pelos telefones (51) 9943-8637 e (51) 3023-7038 ou pela entidade responsável – Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS, fone (51) 3320-3345.

Atenciosamente

\_\_\_\_\_  
Magda Capellão Kaspary  
Matrícula: 08190817-0

\_\_\_\_\_  
Dr Nedio Seminotti  
Matrícula: 19764

( ) Eu, \_\_\_\_\_, Gestora na Empresa XXX Ltda, estou ciente deste termo e concordo em participar desta pesquisa conforme instruções acima mencionadas.

\_\_\_\_\_

## ANEXO A – APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA.

	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
OF.CEP-1138/08	Porto Alegre, 15 de outubro de 2008.
<p>Senhor Pesquisador,</p> <p>O Comitê de Ética em Pesquisa da PUCRS apreciou e aprovou seu protocolo de pesquisa registro CEP 08/04389 intitulado: <b>“(in)visível e o concreto: dialógica, recursividade e hologramaticidade dos processos grupais na gestão de equipes”</b>.</p> <p>Salientamos que sua investigação está autorizada a partir desta data.</p> <p>Os relatórios do andamento do protocolo devem ser encaminhados a este CEP.</p> <p style="text-align: right;">Atenciosamente,</p> <p style="text-align: center;">Prof. Dr. José Roberto Goldim Coordenador do CEP-PUCRS</p>	
<p>Ilmo. Sr. Prof. Dr. Nedio Seminotti Faculdade de Psicologia N/Universidade</p>	