



# OS PROCESSOS GRUPAIS E A GESTÃO DE EQUIPES NO TRABALHO CONTEMPORÂNEO: COMPREENSÕES A PARTIR DO PENSAMENTO COMPLEXO

## **MAGDA CAPELLÃO KASPARY**

*Mestra em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).  
Avenida Ipiranga, 6.681, sala 939, Partenon, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90619-900  
E-mail: magdakaspary@hotmail.com*

## **NEDIO ANTONIO SEMINOTTI**

*Doutor em Psicologia pela Facultad de Psicología da  
Universidad Autónoma de Madrid (Espanha).  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).  
Avenida Ipiranga, 6.681, sala 939, Partenon, Porto Alegre – RS – Brasil – CEP 90619-900  
E-mail: nedio.seminotti@puvcs.br*

## RESUMO

Neste artigo, propomos algumas reflexões sobre possíveis aproximações e distanciamentos entre os saberes sobre os processos grupais e gestão de equipes. Ainda que os conhecimentos sobre processos grupais e gestão de equipes estejam muito distanciados e pertençam a áreas do conhecimento diferentes, a saber, a psicologia e a administração, entendemos que pontes podem ser estabelecidas entre ambos, uma vez que, sejam grupos ou equipes, estamos falando de pessoas em relação de vida e de trabalho. No ambiente empresarial, a preocupação com resultados reifica uma ideologia sobre equipes verdadeiras, das quais se esperam eficiência e eficácia, porém parece haver pouco espaço para incluir, concomitantemente, a reflexão sobre a relação de vida no trabalho, trazendo com isso um prejuízo à subjetividade. A contemporaneidade imerge a gestão de equipes num jogo de forças entre o individual e o coletivo, entre a carreira e o si (autorreflexão), entre a vida e o trabalho. Aqui, embasados no pensamento sistêmico, discutimos como os conceitos e as propriedades dos sistemas vivos (a saber: a interação, a interdependência, a autonomia-dependência, a organização e a produção de si) podem nos ajudar em compreensões sobre o trabalho contemporâneo, tendo como mediação o pensamento complexo de Edgar Morin. Defendemos a possibilidade da dialógica entre os conceitos de gestão de equipes, processos grupais e seus contextos por meio dos modos de conhecimento por compreensão e explicação. Assim, objetividade e subjetividade, explícito e implícito podem se complementar, dando espaço para a subjetividade na dimensão profissional, ainda que a busca de resultados objetivos seja imperativa no trabalho pós-moderno.

## PALAVRAS-CHAVE

Processos grupais; Gestão de equipes; Trabalho; Pensamento sistêmico; Pensamento complexo.

# 1 INTRODUÇÃO

Ao buscarmos livros que tratam de processos grupais e de gestão de equipes, vemos nas livrarias e bibliotecas que não se encontram na mesma seção; ao consultarmos as fichas catalográficas desses livros, percebemos que não pertencem à mesma classificação, são autores e áreas de conhecimento diferentes, logo com diferentes perspectivas. Verificamos uma distância entre temas que poderiam estar juntos ou próximos, já que a gestão de equipes se desenvolve com pessoas que, reunidas, produzem e vivem processos grupais. Talvez esse distanciamento entre disciplinas e objetos já configure um ponto para reflexão, pois, 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 microsistema da sociedade ou do que Antunes (2003) refere como o mundo do trabalho<sup>1</sup>.

Entendemos os conceitos clássicos sobre estas microcoletividades – os grupos e as equipes – como expressão de marcas na história, pois são contribuições provenientes de cada contexto sócio-histórico, fazendo parte de um *Zeitgeist*<sup>2</sup>. Assim temos principalmente Lewin (1965) e a totalidade dinâmica, 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 como processo grupal. Nesse caminho teórico, encontramos produções inovadoras, constituindo um outro *Zeitgeist*, como Barros (2007) e o devir-grupo, Fernández (2006) e a tensão singular-coletivo, e aqueles que olham para a temática de grupos e equipes conectando a abordagem sistêmico-complexa (CABRAL; ROCHA; SEMINOTTI, 2008; SEMINOTTI; CARDOSO, 2007; ALVES; SEMINOTTI, 2006). Também acompanham esta pesquisa autores que discutem as equipes, sua gestão e desenvolvimento (MOSCOVICI, 2005; HARRIS; SHERBLOM, 1998; LUMSDEN; LUMSDEN, 2000) e os que colocam a equipe como uma disciplina organizacional (KATZENBACH, 1994, 2001; KATZENBACH; SMITH, 2001; SENGE, 1998, 2007).

Reconhecemos esses autores como construtores desse campo de saber. Neste artigo, com base no pensamento sistêmico (VASCONCELLOS, 2002; MORIN, 2005b), pensamos como os conceitos e as propriedades dos sistemas vivos (a saber: a interação, a interdependência, a autonomia-dependência, a organização e a produção de si) podem auxiliar na compreensão dos processos gru-

<sup>1</sup> Para Antunes (2003), a forma contemporânea do trabalho, como expressão do trabalho social, é mais complexificada, socialmente combinada e ainda mais intensificada nos seus ritmos e processos.

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

pais na gestão de equipes. Por fim, acompanhando Morin (2008), propomos as formas de conhecimento por compreensão e explicação, considerando-as como um outro modo de conhecer os processos grupais na gestão de equipes no *Zeitgeist* novo-paradigmático em que nos encontramos. Os princípios da dialógica, hologramática e recursão organizacional propiciam a emergência de outros entendimentos para a temática.

O que nos moveu até aqui foi a inquietação durante nossa experiência profissional a respeito da dicotomia entre objetividade e subjetividade 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 por sua família até a chegada na fábrica (CASTEL, 2008), vemos a produção crescente de um paradoxo: os aspectos subjetivos têm pouco espaço no trabalho, ainda que se discuta a centralidade deste na vida contemporânea (OFFE, 1991; GORZ, 1989), e os aspectos objetivos tomam para si o espaço de vários setores da vida. Ao focarmos a gestão de equipes, epicentro de objetividade e subjetividade, podemos pensar a relação de vida que se produz no trabalho atualmente.

Geus (1998) diz que o século XX assistiu ao advento de novas espécies na Terra – o das grandes instituições, sobretudo as corporações globais. 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 (1998, p. 20) de que “tudo que é sólido desmancha no ar”. Nesse contexto, a gestão de equipes surge como uma tecnologia humana nos ambientes organizacionais, estratégia com crescente adoção desde a década de 1980, consagrando-se como uma associação eficaz no engajamento dos profissionais para o atingimento de resultados organizacionais (DUHÁ; 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 o termo gestão, sem deixar de notar a relevância que ele adquiriu na contemporaneidade. Nota-se uma preocupação com a efetividade da gestão, que pode ser participativa, ambiental, escolar, pública, familiar, do conhecimento, do desenvolvimento regional, de redes sociais, gestão clínica, sistemas de gestão, gestão integrada e outras. Talvez possamos pensar no uso mais frequente do termo a partir de uma lógica capitalista<sup>3</sup>: como uma noção de

<sup>3</sup> Ao usarmos *lógica capitalista*, não estamos nos referindo somente ao sistema econômico, mas seguindo Fonseca (2003, p. 3): “um operador semiótico que age no registro coletivo de formação e socialização”.

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), 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. Ao incluirmos cultura, história e humanidade, pensamos 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 na administração e na estratégia, o poder formal e o informal na cultura e na práxis organizacional (CABRAL, 2007).

## 2 REFLEXÕES SOBRE 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).

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, porém entendemos relevante incluir alguns aspectos da dimensão individual que se encontram nesse 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*, e que essas dimensões dialogam. Não há assepsia que se possa fazer numa equipe de trabalho para que esta transponha a agressividade, o conflito, a afetividade para fora da vida dos que a compõe.

Desde valores ensinados na família até 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 nessa junção, mas também pela coletividade histórica, cultural, social, biológica que acompanha cada profissional. Entendemos os indivíduos, as organizações e a sociedade como sistemas, adotando o conceito de Morin (1996, p. 278) em que “todos os objetos que conhecemos são sistemas, ou seja, estão dotados de algum tipo de organização”.

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 equipes 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 o qualifica a cada relação que estabelece: “mas a manutenção das diferenças supõe igualmente a existência de forças de exclusão, de repulsão, de dissociação, sem as quais tudo se confundiria e nenhum sistema seria concebível” (MORIN, 2005b, p. 151).

A interdependência é entendida como as relações entre as unidades de um sistema, que não são apenas unilaterais ou bidirecionais (VASCONCELLOS, 2002), mas circulares, retroalimentando o sistema de informação. O efeito de retorno 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). Quando esse retorno interfere também nas causas, produz recursão, ou seja, uma mudança no próprio sistema e não somente em sua amplitude.

A interdependência nos coloca diante da propriedade de autonomia e dependência dos sistemas, pois 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, da psicológica à social, por meio de 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), e, a partir de circuitos de retroação e recursão, acontece a produção de si. Ao pensarmos em circuitos, não pensamos em algo mórfico, mas em processos, sejam retroativos ou recursivos, que asseguram a existência e a constância de um sistema.

Nos ambientes de trabalho, ao produzirem conhecimento e os resultados esperados, as equipes produzem a si, como um sistema próprio, com suas crenças, valores e normas. Também são produção de si, como parte do sistema empresarial, já que operam circuitos retroativos e recursivos que mantêm e regeneram a organização empresarial. Os sistemas equipes recebem *feedback* e corrigem seu trajeto para atingir as metas, e, ao mesmo tempo, produzem algo que age em si, como verdades, entendimentos e história, como sistema e sobre os sistemas empresa, comunidade, entre outros.

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), ainda que mudemos quando estabelecemos relações ou acessamos novas informações (afetos, entre outros) que estão no ambiente e produzem outras compreensões e significados dos fenômenos. Entendemos como sistemas complexos cada participante de equipe que vive e produz 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 vive. Ele é um indivíduo biológico, que ocupa o centro do seu mundo (egocentrismo), que é aberto, pois tem autonomia e troca com meio, assim como é fechado, porque processa em si e para si a energia e a informação trazida do meio, tendo dependência deste.

Esse sujeito é semelhante e dessemelhante do outro (colega de trabalho, gestor, empregador, familiares, amigos), pois que sua “abertura produz a organização do fechamento que produz a organização da abertura” (MORIN, 2005b, p. 260). Esse outro se assemelha ao sujeito por ser um humano (que sente dor e felicidade) e se desassemelha por todas as singularidades que o constituem. Nosso indivíduo-sujeito-sistema, complexo, aberto-fechado, autônomo-dependente possui sua consciência – si – que explica e compreende os demais sistemas complexos ao seu redor: sua equipe de trabalho, família, empresa, 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 de referir-se a si, ao mesmo tempo que se refere ao que lhe é exterior (MORIN, 2008, p. 55).

### 3 REFLEXÕES COM OS PRINCÍPIOS DA COMPLEXIDADE

De Morin, trazemos três princípios da complexidade, que servem à discussão das organizações humanas como sistemas sociais, para pensarmos 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, grifo do autor). Esse princípio nos permite entender os processos grupais e a gestão de equipes como diferentes lógicas que não apenas comungam, compartilham e se complementam, mas também que concorrem e, inclusive, se opõem. Para que existam, funcionem e se desenvolvam as atividades de trabalho entre profissionais, é preciso levar em conta o que é explícito – a

tarefa, 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 antagonísticos 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 que convivem com as exigências objetivas no trabalho, a busca de metas e resultados, a implantação de tecnologias, a expansão de mercado. Entender a dialógica é o primeiro passo para possibilitar o diálogo na gestão de equipes, ou seja, não se eliminam ou se limitam aspectos trazidos num diálogo, eles convivem.

O princípio hologramático assevera 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) e nos faz pensar a gestão de equipes trazendo em si o ambiente organizacional e a sociedade. 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 por meio dos gestores e das equipes, quando estudamos os processos grupais que nelas ocorrem. A cultura está no ambiente organizacional que está na sociedade, que está nos gestores, que vivem processos grupais, que estão na sociedade e assim por diante. A cultura de uma organização é vivida 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. Um gestor de equipes precisa estar ciente de que, hologramaticamente, diferentes aspectos sobre o contexto do trabalho contemporâneo estão presentes no dia a dia da gestão de equipes e também no seu fazer laboral.

O princípio recursivo vai para além da retroação, também entendida como *feedback*, em que efeitos e causas se inter-relacionam. A recursão é “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, identidades e vários saberes –, podemos pensar na recursão como um processo espiral, de desenvolvimento humano e organizacional, em que a gestão de equipes e os processos grupais se autoproduzem e se auto-organizam, num movimento 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 a crença em cada participante e 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 é resultado de sua interação e vivência do êxito em diferentes situações: os sujeitos em questão se compõem, se complementam, se produzem uns aos outros e geram organização entre si e para si.

Até este momento, contamos com as perspectivas do pensamento sistêmico e do pensamento complexo como um outro modo possível de entender e trabalhar o tema deste artigo. A seguir, discutimos alguns conceitos sobre processos grupais e como são tratados por autores ligados à área da psicologia e também sobre gestão de equipes, seguindo autores ligados à área de administração.

## **4 OS CONCEITOS DE PROCESSOS GRUPAIS VISTOS PELA PSICOLOGIA E DA GESTÃO DE EQUIPES VISTOS PELA ADMINISTRAÇÃO**

Constatamos uma ampla 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 fartura. Em Zimerman (2000), grupos são comparáveis a uma orquestra: produzem uma melodia, que é mais do que a soma de notas musicais, é combinação e arranjo entre elas. Para além dos músicos, seus instrumentos, partituras e preparo, ouvimos o que produzem em conjunto. Daí podemos pensar o processo grupal, o que *acontece* como resultado de uma relação. De acordo com Marra e Fleury (2008, p. 16), 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”.

Em Lane (2004), compreendemos processo grupal pela referência de que o grupo só existe como 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 que a sociedade faz para que não haja conscientização grupal, pois esta é tida como algo perturbador.

Pensar um processo grupal é olhar para o entre, que não é 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). Em Barros (2007, p. 293), temos um entendimento a partir do devir-grupo “naquilo que se pode experimentar de composição com outros modos de afecção, outros modos de existencialização”, 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): 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.

Se os processos grupais “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; CARDOSO, 2007, p. 26), podemos pensar que a gestão de equipes precisa abrir um espaço que propicie esses entendimentos. Dessa forma, fazemos uma primeira hipótese: o entendimento sobre os processos grupais na gestão de equipes ocorre quando há diálogo sobre como se produz (subjetividade) enquanto se produz (uma tarefa objetiva), ou seja, quando a propriedade dos sistemas vivos denominada produção de si é conscientemente estudada por seus envolvidos.

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. Demarcamos a presença do subjetivo como constitutivo das relações humanas, o vínculo, desde a concepção da palavra equipe, que também pode ser compreendido como interdependência na perspectiva do pensamento sistêmico.

Marx (1982, p. 58) 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”. Marx estaria falando em equipes? Nesse conceito, há um planejamento/estudo prévio, o que talvez possamos chamar *gestão* no vocabulário contemporâneo, já que as pessoas trabalham em combinação, o que relacionamos com a interdependência nas equipes. Continua Marx (1982, p. 59): “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”. 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” (MARX, 1982, p. 59), o que pela perspectiva sistêmica pode ser entendido como a propriedade da interação.

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 ficam claras as crenças que as sustentam ou suas implicações políticas (em nome do que legislam); isso fragiliza este e qualquer outro 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, objetivos e subjetivos, em que as relações sejam dessa ordem. Se entendermos o ambiente empresarial acompanhando uma visão sistêmica da vida (CAPRA, 2005), esse conceito não atende à perspectiva de sustentabilidade, pois traz um modo de lidar com a subjetividade no âmbito profissional que não contribui para relações de trabalho integrais.

Parker (1995, p. 70) 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”. De acordo com Katzenbach (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 algumas vezes o termo equipe coloca a subjetividade em suspenso. 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 empresariais sem considerar impactos da ordem do humano em suas estratégias.

Para Katzenbach (2001, p. 231), “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”. Katzenbach (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 desses 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” (KATZENBACH, 1994, p. 132) pelo alcance dos objetivos e das metas de desempenho. Ainda que o modelo criado por Katzenbach 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.

Quando Katzenbach (1994, 2001), Katzenbach e Smith (2001) e Senge (1998) abordam o tema equipes como disciplinas, surge um outro entendimento, mais próximo de uma processualidade. Disciplina que 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. Podemos entender uma disciplina como um caminho de desenvolvimento para aquisição de determinadas habilidades ou competências (SENGE, 1998) ou “as disciplinas não são listas de verificação das melhores práticas, mas implicam conduta e padrões de comportamento metódicos e determinados” (KATZENBACH, 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 para praticar continuamente e 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 esse 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 (1998, p. 264), as equipes de destaque desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento – uma confiança operacional – em que cada membro tem consciência dos outros membros e age em complementariedade aos demais. Esse conceito de *confiança* operacional nos inspira pensar uma relação humana importante, pois para confiar é preciso conhecer e se relacionar, em que vemos a dimensão de processos grupais presentes, ainda que não abordados explicitamente. Vale ressaltar que, para Senge (1998), para que as empresas possam lidar com a própria aprendizagem há cinco disciplinas a seguir: 1ª) domínio pessoal (compromisso com crescimento e aprendizagem), 2ª) consciência dos modelos mentais que regem os indivíduos e os ambientes de trabalho, 3ª) visão compartilhada entre os participantes (consonância de metas e direção), 4ª) aprendizagem em grupo (equipe) e 5ª) pensamento sistêmico (importância de pensar a

conexão de eventos). No desenvolvimento dessas 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).

Para Schein (2008, p. 23), 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”, e assim o autor 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”. Na perspectiva da criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a equipe o contexto propício para tal, por meio do diálogo e da discussão. Schein (2008) também utiliza esses 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, p. 265, grifo nosso):

[...] 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.

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

A equipe é, acima de tudo, uma unidade básica de desempenho que busca resultados organizacionais efetivos (DUHÁ; SEMINOTTI, 2006). 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 que pesquisamos, não encontramos o espaço da ação reflexiva, o si da equipe ou dos indivíduos com espaço para questionar suas lógicas como sujeitos, o coletivo ou o capital.

Nesse 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: olhar como as tarefas objetivas são feitas e que impactos na subjetividade são gerados.

Entendemos que González<sup>4</sup> (1996) também reconhece a importância de que equipes e a gestão delas tenham a propriedade de pensarem-se a si, quando descreve características de efetividade de uma equipe, em especial a autoavaliação, como promotora do desenvolvimento das mesmas.

Chama a atenção que, em algumas teorias, autores referem que equipe é um grupo aprimorado ou desenvolvido (KATZENBACH; SMITH, 2001; MOSCOVICI, 2005; PARKER, 1995; ZANELLI, 1997). Após fazermos o percurso 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 vivem nas relações, e por isso entendemos que processos grupais ocorrem em ambos, conscientemente ou não.

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; FLEURY, 2008; BARROS, 2007; FERNÁNDEZ, 2006; MARTÍN-BARÓ, 1998), enquanto as equipes estão direcionadas para o atingimento de resultados empresariais – 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 indiscriminarmos sem constrangimentos, podemos lançar mão dos termos coletivo ou conjunto de pessoas. A clareza do atravessamento institucional que perpassa esses coletivos (BAREMBLITT, 1986; LAPASSADE, 1983) e dos motivos que possuem para estarem juntos auxilia a pensar que, se um coletivo/conjunto estiver em diversos lugares na sociedade ou em um ambiente de

<sup>4</sup> Ainda que no início de sua obra a autora faça distinções sobre grupos e equipes, ao longo do trabalho utiliza os termos indistintivamente.

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 alcançar 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 Zimerman (2000, p. 83) 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” ou uma equipe propriamente dita.

Propomos entender equipes, com base no conceito de agrupamento, como um *conjunto* qualificado de profissionais que possui competência técnica e subjetiva, interdependência (VASCONCELLOS, 2002), pertença (PICHON-RIVIÈRE, 2005), sinergia, auto e heteroconhecimento 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 dessa maneira, a gestão de equipes precisa olhar para os não ditos, para a dimensão implícita/subjetiva que está convivendo com a objetiva. Como na alça de retroação, a gestão de equipes precisa possibilitar que os seus participantes pensem a produção de si, os atravessamentos políticos, econômicos, sociais que vivem, tendo a possibilidade de reflexão sobre os sujeitos 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.

## 5 (IN)VISÍVEL E CONCRETO

A poesia nos ajuda nesta reflexão contemporânea sobre grupos e equipes, para não pensar só no prosaico:

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 de Paz (2005, p. 39):

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.

Assim como nos estudos de cultura e clima organizacionais, a figura do *iceberg* ilustra duas dimensões – o visível (questões formais, conhecidas) e o não visível (o que é informal ou oculto) (STONER; FREEMAN, 1999; CHIAVENATO, 2000) –, e incluímos neste momento uma outra lógica para repensar nossa temática, apoiados na dialógica em que a subjetividade convive com os resultados a serem alcançados, assim como a objetividade é impregnada de subjetividade. Iniciamos pela computação e cogitação que são dois processos lógicos pertinentes ao estabelecimento de qualquer pensamento ou conhecimento humano (MORIN, 2008). 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). Utilizamos a 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).

Esses dois processos cerebrais, lógicos, com influências culturais, embasam dois tipos fundamentais de conhecimento (DILTHEY, 1951; MORIN, 2008): 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 (a lógica) e cogitação (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. Nessa discussão, 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. Com base em Morin (2008), entendemos que, enquanto a compreensão se faz pelo concreto (do singular, vivido) com o pleno emprego da subjetividade, é analógica (funciona 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 nos 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, independentemente do tipo de contratação, mas também são sujeitos biopsiossociais. 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 e da explicação uma na outra (MORIN, 2008). Como se trata de processos complementares, não se pode categorizar a compreensão somente nas questões subjetivas e a explicação nas objetivas. Ambas as lógicas estão presentes, como 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 coletiva que as processa e incorpora, assim como pode ocorrer um momento de explicação, explicitação, do impacto dessa 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, grifo nosso).

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. Por serem da ordem da compreensão, são concretos. Concreto que não é feito de algo material, mas de experiência e tensão singular-coletivo. Por serem da ordem da experiência, podem ser visíveis por quem os vive. (In)visível e ao mesmo tempo 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 contemplar o subjetivo na mesma dimensão do objetivo, respeitando a relação de vida e profissional ao mesmo tempo.

## 6 PENSAR GRUPOS E EQUIPES POR MEIO DE OUTROS PARADIGMAS - UM EXERCÍCIO

Resultado do que foi discutido até aqui, pensamos alguns conceitos de grupos e de equipes como mais uma possibilidade para compreensão dos processos

grupais na gestão de equipes. São outros modos de pensar o tema, angariando os paradigmas sistêmico e da complexidade, para além das teorias administrativas ou psicológicas, mas sem excluí-las e sim complementando-as. Reunimos aqui os principais conceitos discutidos neste artigo, acreditando que os saberes sobre processos grupais e gestão de equipes podem conviver com maior proximidade.

**QUADRO I**

**APROXIMAÇÕES ENTRE OS CONHECIMENTOS  
SOBRE GRUPOS E EQUIPES**

	GRUPO EM RELAÇÃO A UMA EQUIPE DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO GRUPO
A possibilidade de um conceito	<p><i>Grupo é uma estratégia<sup>5</sup> social em que se reúne um conjunto de pessoas em número que permita que todos possam se ver e se ouvir<sup>6</sup>, em constância de tempo e de espaço, para o atingimento de resultados de autodesenvolvimento ou sociais e por isso os seus participantes obtêm alguns retornos subjetivos (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade) e objetivos (motivo pelo qual se reúnem).</i></p> <p><i>É responsável por tarefas individuais (autodesenvolvimento, alcance de objetivo pessoal que paradoxalmente só é alcançado pela vivência grupal) e coletivas, com interação e interdependência entre pessoas para que o grupo seja um método/ dispositivo de produção social.</i></p>	<p><i>Equipe é uma estratégia empresarial que reúne um conjunto de pessoas em número definido pelo objetivo a ser atingido (ocorrendo aumento/ diminuição de pessoas decorrente do objetivo), em constância de tempo mas não necessariamente de espaço<sup>7</sup>, para o atingimento de resultados de um sistema financiador, e, por isso, os seus participantes obtêm alguns retornos objetivos (como financeiro) e subjetivos (satisfação pessoal pela participação, ocupação, identidade).</i></p> <p><i>É responsável por tarefas coletivas que se desenvolvem em sintonia, com interação e interdependência entre as pessoas para o resultado final.</i></p>

(continua)

- <sup>5</sup> “A estratégia é a arte de utilizar as informações que aparecem na ação, de integrá-las, de formular esquemas de ação e de estar apto para reunir o máximo de certezas para enfrentar a incerteza” (MORIN, 2005a, p. 192).
- <sup>6</sup> “Significa dizer que, segundo este critério, mais importante do que o número de pessoas é o modo em que se organizam para se ver e se ouvir. Noção que, no presente estudo, é vista e desenvolvida a partir do pensamento complexo, ou seja, dos princípios do circuito retroativo e recursivo, sistêmico, dialógico, holográfico e de auto-organização” (ALVES; SEMINOTTI, 2006, p. 113-133).
- <sup>7</sup> Refere-se às equipes virtuais (PARKER, 1995).

QUADRO I (CONTINUAÇÃO)

APROXIMAÇÕES ENTRE OS CONHECIMENTOS  
SOBRE GRUPOS E EQUIPES

	GRUPO EM RELAÇÃO A UMA EQUIPE DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO GRUPO
Algumas características	É espontâneo, é acontecer, é movimento. É objeto de análise e também é método de produção <sup>8</sup> .	É estratégia de trabalho contemporâneo. Não é denominação de conjunto de profissionais que trabalham num mesmo setor de forma individual.
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 pertencentes ao sistema financiador do qual a equipe faz parte. O foco está no que deve ser feito: o produto esperado pelo sistema financiador.
Razão de ser	É processar-se, compreender-se e desenvolver-se, considerando o contexto social e histórico em que se encontram <sup>9</sup> .	Atender a metas e resultados do sistema financiador a que pertencem.
Características comuns	<i>Possuem processos grupais, visíveis ou não, por serem, antes de tudo, pessoas em relação de vida: sujeitos-indivíduos biológicos<sup>10</sup>, historicizados, sociais, culturais, econômicos. Diferem de agrupamento<sup>11</sup>. Produzem a si, conscientemente ou não.</i>	
Propriedades sistêmicas <sup>12</sup>	Possuem <i>relação</i> e interação entre os participantes e com o meio.	

(continua)

<sup>8</sup> "Acerca de um século, ele passou a ser objeto de análise da psicologia e da medicina, e mais recentemente, entendido como um caminho ou método para produzir tecnologias não materiais, em complemento às materiais, na atenção às necessidades comunitárias e institucionais" (SEMINOTTI; MORAES; JOTZ, 2008, p. 8).

<sup>9</sup> Cf. Lane (2004).

<sup>10</sup> "Do ponto de vista biológico, o indivíduo é o produto de um ciclo de reprodução; mas este produto é, ele próprio, reprodutor em seu ciclo [...]. Somos, portanto, produtos e produtores ao mesmo tempo" (MORIN, 2006a, p. 119).

<sup>11</sup> "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" (ZIMERMAN, 2000, p. 83).

<sup>12</sup> "Porque pensar sistemicamente é pensar a complexidade, a instabilidade e a intersubjetividade" (VASCONCELLOS, 2002, p. 147).

QUADRO I (CONTINUAÇÃO)

APROXIMAÇÕES ENTRE OS CONHECIMENTOS  
SOBRE GRUPOS E EQUIPES

GRUPO EM RELAÇÃO A UMA EQUIPE DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO GRUPO
<p><i>A autonomia e a dependência</i> caracterizam o grupo como dispositivo<sup>13</sup> social, que depende do meio e tem autonomia para pensá-lo.</p>	<p><i>A autonomia</i> é uma propriedade limitada, em função do sistema financiador. <i>A dependência</i> caracteriza a equipe como dispositivo organizacional, que depende do meio e do sistema financiador.</p>
<p><i>A interdependência</i> se dá porque o grupo só vive na participação de cada participante e de todos, sustentando a tensão singular-coletivo<sup>14</sup>.</p>	<p><i>A interdependência</i> se dá porque na equipe o resultado sempre depende de todos os participantes realizarem a parte que lhes foi incumbida.</p>
<p>Propriedades sistêmicas</p> <p><i>A organização</i> é produzida no grupo, que se produz nela, em fluxos de ordem-desordem-organização<sup>15</sup>, considerando seu contexto.</p>	<p><i>A organização</i> 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 e pelo pragmatismo contemporâneo.</p>
<p><i>A produção de si</i> é recursão, alça de retroação em que o grupo se produz continuamente: genésica, genérica e generativamente<sup>16</sup>.</p>	<p><i>A produção de si</i> mais frequentemente é retroação: realimentar o sistema de informação. Também pode ser recursão, se tiver a possibilidade de questionar todas as lógicas que a compõem.</p>

(continua)

<sup>13</sup> “É uma espécie de novelo ou meada, um conjunto multilinear. É composto por linhas de natureza diferente e essas linhas do dispositivo não abarcam nem delimitam sistemas homogêneos por sua própria conta (o objeto, o sujeito, a linguagem), mas seguem direções diferentes, formam processos sempre em desequilíbrio, e essas linhas tanto se aproximam como se afastam uma das outras” (DELEUZE, 1990, p. 155-161).

<sup>14</sup> “Singularidade e coletividade que, somente sustentando sua tensão, tornam possível pensar a dimensão subjetiva no atravessamento do desejo e da história” (FERNÁNDEZ, 2006, p. 56).

<sup>15</sup> “A ordem organizacional é uma ordem relativa, frágil, perecível, mas também [...] evolutiva e construtiva. A desordem não é apenas anterior (interações ao acaso) e posterior (desintegração) à organização, está presente nela de maneira potencial e/ou ativa” (MORIN, 2005b, p. 167).

<sup>16</sup> “Quer dizer que ele assegura o nascimento, a especificidade, a existência, a autonomia” (MORIN, 2005b, p. 229).

QUADRO I (CONCLUSÃO)

APROXIMAÇÕES ENTRE OS CONHECIMENTOS  
SOBRE GRUPOS E EQUIPES

	GRUPO EM RELAÇÃO A UMA EQUIPE DE TRABALHO	EQUIPE DE TRABALHO EM RELAÇÃO AO GRUPO
Princípios da complexidade	Convivem com a <i>dialógica</i> , a <i>hologramática</i> e a <i>recursão organizacional</i> <sup>17</sup> , conscientes ou não.	
Ausência de participantes	Significa um hiato no conteúdo subjetivo, a ausência é tão vivida quanto a presença.	Significa um déficit objetivo e produz uma marca subjetiva.
Imagem ilustrativa: <i>iceberg</i> E os modos de conhecimento por compreensão e explicação	Dá atenção à parte visível (questões explícitas, objetivas) e não visível (implícitas, do funcionamento) do <i>iceberg</i> : interessa-se pelo que há por fazer e também como funciona para fazer <sup>18</sup> , seus significados aparentes e latentes. Utiliza-se majoritariamente da compreensão para lidar com os assuntos trazidos pelos participantes.	Prioritariamente, precisa dar conta da parte visível do <i>iceberg</i> , ainda que se saiba que, se a equipe não conhecer/ souber manejar a parte não visível do <i>iceberg</i> , poderá ter dificuldades em realizar a parte visível <sup>19</sup> . Utiliza-se majoritariamente da explicação como forma de lidar com seus assuntos.
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 heteroconhecimento da dimensão individual e coletiva.	Treinamentos técnicos (ferramentas de trabalho) e treinamentos comportamentais (desenvolvimento intra e interpessoal e de equipes <sup>20</sup> ). Há o entendimento de que, se puderem olhar para si como um grupo, por meio de metodologias vivenciais, terão melhores resultados objetivos e subjetivos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

<sup>17</sup> "É um circuito gerador em que os produtos e os efeitos são, eles mesmos, produtores e causadores daquilo que os produz" (MORIN, 2006a, p. 95).

<sup>18</sup> Cf. Pichon-Rivière (2005).

<sup>19</sup> Devido a esse fato, vários sistemas financiadores têm procurado a teoria e o conhecimento em processo grupal para suas equipes.

<sup>20</sup> Cf. Moscovici (2005).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ideias trazidas aqui sobre as propriedades dos sistemas vivos, as teorias sobre equipes e sua gestão e alguns conceitos do pensamento complexo nos fazem acreditar que abrir espaço para entender os processos grupais na gestão de equipes produz uma outra possibilidade de relação profissional para seus participantes, a saber, uma relação profissional mais conectada com os demais sentidos da subjetividade humana.

Ainda que a gestão de equipes seja uma estratégia empresarial, ela se sustenta em relações ou trocas subjetivas entre aqueles que fazem com que objetivos, metas e resultados quanti e qualitativos aconteçam. Ainda que as teorias não se encontrem juntas nem nas livrarias ou bibliotecas, como mencionamos no início deste artigo, acreditamos que quem faz gestão de equipes pode se abastecer dos conhecimentos sobre processos grupais, sobre o pensamento sistêmico e complexo, para assim tornar essa gestão mais humana e integral para si e para os demais envolvidos.

Dialógica, recursiva e hologramaticamente, no *Zeitgeist* da sociedade de consumo, da liquidez das relações que estimulam o individualismo, em que 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. Isso porque esses processos caminham juntos, ou seja, não há o convite para pensar apenas uma dimensão, pelo contrário, explicar e compreender pode funcionar como um método/dispositivo para lidar com os assuntos/lógicas de diferentes dimensões que estão em convívio no cenário empresarial. É o bem-estar dos profissionais e atingimento de metas empresariais que precisam acontecer juntos.

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, construindo subjetividade. Dessa forma, não podem ser desconsiderados, negligenciados ou anulados, pois que estarão invisíveis mas concretamente presentes na vida dos participantes.

Construímos este texto permitindo-nos dar a luz a questionamentos e reflexões a partir de nossa prática, trazendo numa escrita inspiradora o desejo de que (re)leituras possam ser (re)feitas. Se pudermos com essa escolha implicar cada leitor no (re)pensar de sua profissionalidade, 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 causamos em determinado projeto ou em determinada

empresa é poder pensar em si mesmo, é poder pensar os sentidos do que fazemos, do que somos, do que contribuímos como profissionais.

Se a gestão de equipes dá maior importância à lógica da otimização de resultados organizacionais e com isso pode serializar ou tutelar o sujeito-profissional à operatividade, está se produzindo uma forma insustentável de trabalho e vida. 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 até sua responsabilidade por atingir resultados que lhes foram confiados.

## GROUPS PROCESSES AND TEAM MANAGEMENT AT CONTEMPORARY WORK: COMPREHENSIONS WITH COMPLEX THOUGHT

### ABSTRACT

In this article we propose some reflections on possible similarities and differences between group processes and team management knowledges. Despite recognizing that group processes and team management knowledges are very distant and belong to different areas of study, Psychology and Management, we understand that a bridge can be established between them, as we are referring to people in the work and life context regardless if they are groups or teams of people. In the business environment concerns with results reifies an ideology about a true team, from which is expected efficiency and effectiveness, but leaving limited space to include, simultaneously, a reflection about the life relationship at work therefore damaging the subjectivity. The contemporary time immerses team management in a game of power between the individual and the group, between career and yourself (self-reflection), between life and work. Here, based on systemic thinking, we discuss how the concepts and properties of living systems (namely, interaction, interdependence, self-reliance, organization and production-of-itself) can help us with insights about the contemporary work, upon the mediation of Edgar Morin's complex thought. We support the possibility of a dialogue between the concepts of team management, group processes and their contexts through the modes of knowledge of comprehension and explanation. Therefore, objectivity and subjectivity, explicit and implicit can complement each other, opening space for subjectivity in the professional dimension, despite recognizing that the quest for objective results is imperative in the post-modern work.

## KEYWORDS

Group processes; Team management; Work; Systemic thought; Complex thought.

## PROCESOS GRUPALES Y GESTIÓN DE EQUIPOS EN EL TRABAJO CONTEMPORÁNEO: LA COMPRESIÓN DESDE EL PENSAMIENTO COMPLEJO

### RESUMEN

En este artículo proponemos reflexiones respecto a los posibles acercamientos o alejamientos entre los conocimientos sobre los procesos grupales y la gestión de equipos. Aunque los conocimientos respecto a los procesos grupales y la gestión de equipos estén muy alejados y pertenezcan a conocimientos de distintas disciplinas, la psicología y la administración, suponemos que es posible establecer puentes entre ellas, pues, aunque sean grupos o equipos, los dos se refieren a personas en sus relaciones de trabajo. En el contexto de las empresas la preocupación por los resultados reafirma una ideología sobre los equipos verdaderos de las cuales se espera eficiencia y eficacia y al parecer queda poco espacio para la inclusión, al mismo tiempo, de la reflexión respecto a la relación de la vida en el trabajo y de eso adviene un perjuicio a la subjetividad. En la contemporaneidad sumerge la gestión de equipos en el juego de fuerzas entre lo individual y el colectivo, entre la carrera profesional y el sí (la auto reflexión), entre la vida y el trabajo. Anclados en el pensamiento sistémico ponemos en discusión los conceptos y las propiedades de los sistemas vivos. A saber: la interacción, la interdependencia, la autonomía y dependencia, la organización y la producción de si nos pueden ayudar en la comprensión del trabajo en la contemporaneidad, con la mediación del pensamiento complejo de Edgar Morin. Planteamos la posibilidad de la dialógica entre los conceptos de gestión de equipos, procesos grupales y el entorno a través de modos de conocer que advienen de la comprensión y de la explicación.

### PALABRAS CLAVE

Procesos grupales; Gestión de equipos; Trabajo; Pensamiento sistémico; Pensamiento complejo.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, M. C.; SEMINOTTI, N. O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2003.
- BAREMBLITT, G. (Org.). *Grupos: teoria e técnica*. Rio de Janeiro: Graal, 1986.
- BARROS, R. B. de. *Grupo: a afirmação de um simulacro*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.
- BION, W. R. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo*. Rio de Janeiro: Imago, 2006.
- CABRAL, P. M. F. *Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal* [documento impresso eletrônico]. Porto Alegre, 2007. 146 f.
- CABRAL, P. M. F.; ROCHA, C. B. J.; SEMINOTTI, N. Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter)subjetividade dos trabalhadores. *Revista Psico*, Porto Alegre, v. 39, n. 2, p. 224-231, 2008.
- CAPRA, F. *Conexões ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2005.
- CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social: uma crônica do salário*. Petrópolis: Vozes, 2008.
- CATTANI, A. D. (Org.). *Dicionário crítico sobre o trabalho e tecnologia*. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CUNHA, A. G. da. *Dicionário etimológico Nova Fronteira da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- DELEUZE, G. O que é um dispositivo? In: \_\_\_\_\_. *Michel Foucault, filósofo*. Barcelona: Gedisa, 1990. p. 155-161.
- DILTHEY, W. *Psicologia y teoría del conocimiento*. México: Fondo de Cultura Económica, 1951.
- DUHÁ, A. H.; 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.
- FONSECA, T. M. G. Trabalho, gestão e subjetividade. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 55, n. 1, p. 2-11, 2003.
- GEUS, A. de. *A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GONZÁLEZ, P. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- GORZ, A. *Crítica da divisão do trabalho*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HARRIS, T. E.; SHERBLOM, J. C. *Small group and team communication*. Massachusetts: Allyn & Bacon, 1998.
- KATZENBACH, J. R. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York: Harper, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Equipes campeãs: desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. *Equipes de alta performance – the discipline of teams: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- LANE, S. T. M. *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- LAPASSADE, G. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.
- LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Pioneira, 1965.
- LUMSDEN, G.; LUMSDEN, D. *Communicating in groups and teams*. California: Wadsworth, 2000.
- MARRA, M. M.; FLEURY, H. J. *Grupos: intervenção socioeducativa e método sociopsicodramático*. São Paulo: Ágora, 2008.
- MARTÍN-BARÓ, I. *Psicología de la liberación*. Madrid: Trotta, 1998.
- MARX, K. *O capital*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- \_\_\_\_\_. *Manifesto comunista*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- MORENO, J. L. *Psicoterapia de grupo e psicodrama: introdução à teoria e à praxis*. São Paulo: Mestre Jou, 1974.
- MORIN, E. Epistemologia da complexidade. In: SCHNITMAN, D. F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005a.
- \_\_\_\_\_. *O método 1: a natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina, 2005b.
- \_\_\_\_\_. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006a.
- \_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Sulina, 2006b.
- \_\_\_\_\_. *O método 6: ética*. Porto Alegre: Sulina, 2007b.
- \_\_\_\_\_. *O método 3: conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OFFE, C. *Trabalho e sociedade: problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.
- PARKER, G. M. *O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PAZ, O. *Signos em rotação*. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- PICHON-RIVIÈRE, E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- ROGERS, C. R. *Grupos de encontro*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- SARTRE, J.-P. *Crítica da razão dialética: precedido por questões de método*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SCHEIN, E. H. *Princípios de consultoria de processos: para construir relações que transformam*. São Paulo: Peirópolis, Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.
- SEMINOTTI, N.; CARDOSO, C. As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo. *Vínculo*, São Paulo, v. 4, p. 26-37, 2007.
- SEMINOTTI, N.; MORAES, M. L. A. de; JOTZ, C. B. e R. A invenção dos pequenos grupos, as teorias que os explicam/compreendem e a complexidade sistêmica. In: ENCONTRO REGIONAL SUL ABRAPSO, 12., 2008, Chapecó. Chapecó, 2008.

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

\_\_\_\_\_. *Presença*. São Paulo: Cultrix, 2007.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOCQUEVILLE, A. *O antigo regime e a revolução*. Brasília: Univ, 1982.

VASCONCELLOS, M. J. E. de. *O pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas: Papirus, 2002.

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. *RAC*, v. 1, n. 2, p. 121-143, maio/ago. 1997.

ZIMERMAN, D. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.