

# Grupos de Trabalho

Ten Cel Art QEMA  
NEY RICHLER CARDOSO

## 1. Importância do trabalho de grupo

De algum tempo para cá a expressão "grupo de trabalho" passou a figurar constantemente como medida inicial para a resolução de problemas, seja na alta administração do país, seja na indústria ou nas próprias Forças Armadas.

Os psicólogos, sociólogos e administradores entoam loas ao pensamento de grupo, solução de Estado-Maior, trabalho socializado, decisão conjunta e outros nomes mais, todos conseqüentes das reuniões para tratar de objetivos de serviço.

Por outro lado, não são poucos os céticos que consideram o grupo de trabalho ideal aquele que tem três membros, com um lugar vago e um membro doente em casa ou que seu único defeito seria não ter alma para ir para o inferno nem traseiro para ser chutado.

Apesar das controvérsias, a verdade é que os administradores civis consomem 45% de seu tempo em reuniões e os chefes militares admitem despender 25% de sua atividade em conferências. O processo de trabalho está consolidado. A diversidade de conhecimentos necessários para a solução dos problemas de uma organização, as vantagens evidentes do intercâmbio de idéias, informações e experiências, a disseminação do conceito moderno de Relações Humanas e do valor do grupo na liderança, tudo contribui para valorizá-lo.

Recorde-se Thelen: "O ideal do líder-um-homem-só está em decadência. Duvida-se mesmo que o líder monolítico trabalhando seu solitário destino por si mesmo, tenha algum dia existido". O trabalho de grupo deve ser estudado para que possa ser aprimorado e utilizado com conhecimento de causa, em busca da perfeição.

## 2. Grupos de trabalho e seu tamanho

Um grupo de trabalho é uma reunião, voluntária ou imposta, de indivíduos que pensam e discutem sobre um problema com o objetivo de solucioná-lo.

Os grupos de trabalho variam bastante nos tipos. Podemos ter comissões de alto ou baixo nível, comitês, grupos executivos, estados-maiores etc. As finalidades são também inúmeras, desde a tomada de decisões operacionais à formulação de políticas, do estudo de problemas especiais à elaboração de leis.

O tamanho dos grupos varia muito, indo de três a vinte pessoas, mas a grande incidência é dos grupos entre três e doze componentes. Em geral, quanto maior for o grupo, menos realizados sentir-se-ão seus integrantes e menor será o consenso da decisão. Com o decréscimo das oportunidades para que todos expressem suas opiniões, aumenta a insatisfação, diminui a comunicação e o grupo tende a desagregar-se.

A cissiparidade, se assim pode ser chamada, conduz à criação de pequenos líderes que podem, inclusive, vir a influenciar mais as decisões que o próprio chefe do grupo.

R. F. Bales afirma, baseado em pesquisas do Laboratório de Relações Sociais da Universidade de Harvard, que o número ótimo de uma comissão é 5 e que os pontos de eficiência média estão próximos a 3,8 e 6,9 membros. Paul Hare, em seus estudos, encontrou 5 como o número mais favorável e nossa experiência com grupos de estudo da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército também confirma esses dados.

A partir dele começa a aparecer a cissiparidade, que após doze membros é quase inevitável.

Além disso, os grupos extensos tendem para as soluções conformistas e para rejeitar as soluções originais, independentemente de seu valor. Nos grupos muito grandes há relativa tendência à inibição das pessoas mais capazes em proveito das mais ativas ou extrovertidas. As soluções tornam-se, ainda, menos racionais e com maior participação das emoções.

### 3. Vantagens e desvantagens do trabalho em grupo

A simples controvérsia sobre o trabalho de grupo mostra-nos a necessidade de salientar suas vantagens e desvantagens.

As primeiras são estreitamente ligadas às da liderança democrática que utiliza primordialmente. O trabalho de grupo é benéfico para o líder porque intensifica a comunicação, isto é, lhe permite conhecer melhor os auxiliares e vice-versa, o que, em última análise, contribuirá para uma maior liderança de sua parte. Os subordinados, por sua vez, terão maiores oportunidades de conhecimento recíproco, o que lhes facilitará a ampliação dos pontos de vista e fortalecimento das idéias, bem como desenvolverá a atitude de respeito às idéias alheias.

A interação dos debates estimula ao máximo a participação e a contribuição, o que acarreta o maior uso da capacidade criadora dos membros e maiores oportunidades de satisfação psicológica. A discussão normalmente diminui a rigidez inicial das posições e os estudos de Kurt Lewin mostram que o grupo é uma grande força para destruir hábitos de pensar e agir, bem como quebrar resistências às mudanças de atitude. O desenvolvimento do espírito de grupo e o fortalecimento do moral são corolários naturais desses fatos.

A decisão dada ao problema em si, por ser uma solução de grupo, isto é, produto de um maior número de cabeças estimuladas pela discussão a fornecer um grande número de

idéias, informações e experiências que reagirão entre si, naturalmente terá a objetividade de um julgamento combinado. C. J. Berwitz diz que a solução final é uma síntese realista da teoria e da prática. O grupo, ao contribuir para a solução, motiva-se para a ação e para aceitar responsabilidades e defender a posição assumida. A decisão gozará de maior força, devido a essa motivação e ao próprio prestígio do grupo dentro da organização, e de maior continuidade resultante do maior número de participantes interessados em levá-la a cabo.

Em contraposição, o trabalho de grupo pode ser dispendioso quando se realiza na velocidade do membro menos informado, se permitem irrelevâncias que consomem tempo ou um membro recalcitrante dilata grandemente o debate.

Além disso, é acusado de produzir decisões inferiores se a busca do clima de cooperação por parte do chefe leva à procura da unanimidade dos membros e, conseqüentemente, às soluções de compromisso, reconhecidamente mediócras. Tais decisões tendem a ser carregadas de conservadorismo e, por tanto, menos progressistas.

Por outro lado, a chefia de um líder autocrático pode conduzir à apatia dos membros bem como a existência de grupos muito heterogêneos em "status" e poder conduz ao receio dos subordinados em discordar dos superiores. Mesmo com uma composição homogênea naqueles aspectos, alguns membros sempre temem se opor ao grupo, como demonstra E. P. Torrance em estudo realizado em 1957 (Group Decision — Making and Disagreement — Social Forces).

Robert N. Mc Murry (The case for benevolent autocracy) cita, ainda, o fato de que certos membros do grupo, ocasionalmente os mais brilhantes e inconformados, não são aceitos pelos outros membros e suas sugestões são pouco consideradas, com prejuízo para a decisão e a própria coesão do grupo.

A principal desvantagem é, assim, a possibilidade de decisões inferiores e demoradas.

#### 4. Utilização eficiente dos grupos de trabalho

A análise do trabalho de grupo salienta o cuidado na sua utilização já que nem sempre será ele o mais indicado para oferecer as melhores soluções aos problemas apresentados. Pesquisas recentes concluem que quando a natureza do problema permite que sejam estabelecidas etapas de resolução mais ou menos autônomas, o trabalho grupal é superior ao individual. Já no caso de problemas de tipo monolítico, que impliquem num esforço máximo de natureza global para a compreensão e integração dos aspectos envolvidos, o trabalho individual é, em geral, superior ao do grupo. Finalmente, quando o problema implica na obtenção de respostas originais, não há desvantagem nítida de um tipo de trabalho sobre o outro.

Ao encarar-se a natureza do grupo, são várias as constatações. Os grupos mais homogêneos quanto à personalidade de seus membros tendem a ser menos eficientes que os mais heterogêneos. Os grupos mais formais e que possuem mais dependência do líder apresentam comunicações mais exatas e aceleradas, porém o moral e a participação dos membros tendem a diminuir de valor. Os grupos mais informais costumam apresentar mais idéias originais que os grupos mais formalmente estruturados. O acesso preferencial às informações por parte de qualquer membro do grupo leva-o a gozar de maior poder e à liderança do grupo, mesmo que não seja o chefe.

Pode-se, em consequência, estabelecer como questões iniciais:

É o caso de convocar uma reunião? Deve ser determinado um trabalho de grupo?

Quando um problema, decisão ou programa é de tal natureza que seus vários aspectos só podem ser apreciados em equipe, é mais conveniente efetuar a comunicação em conjunto pois a informação separada implicará em perda de tempo e deficiências de compreensão. A reunião para informação pode ser considerada a forma inicial do trabalho em grupo.

Além da informação, normalmente, é necessário integrar para a ação e, para isso, a decisão obtida de um trabalho de grupo, como já foi apontado, oferece inúmeras vantagens.

O trabalho de grupo é também indicado quando for útil a contribuição especializada, isto é, quando o executivo sente que há habilitações técnicas, conhecimentos, práticas e experiências pessoais cuja utilização ou difusão podem contribuir para a melhoria da tarefa. Finalmente, quando se deseja explorar a criatividade, isto é, procuram-se idéias construtivas que ajudem a resolver um problema difícil. A experiência mostra que podem surgir idéias novas e ousadas quando um grupo ataca em conjunto uma situação complexa ou difícil.

A técnica do "brain storming" (explosão de idéias, estalo mental, tormenta cerebral etc.) de Alex F. Osborn, muito em voga nos Estados Unidos na década de 1950, utilizada pela sua força aérea e na própria Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, em Fort Leavenworth, é um exemplo do aproveitamento dessa qualidade. Na realidade, estudos posteriores vieram refrear os exageros a respeito, e colocar essa técnica em sua justa medida. A pesquisa feita pelo Escritório de Pesquisas Navais, com 96 estudantes da Universidade de Yale e dirigida por Donald W. Taylor, professor de Psicologia e Administração de Pessoal, concluiu que, até o ponto em que se podem generalizar os resultados, deve-se concluir que a participação de grupos, quando é empregada a explosão de idéias, inibe o pensamento criador. Outra pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas dos Estados Unidos conclui que as sessões de estalo mental necessitam ser divididas em fases e submetidas a determinadas condições para serem eficazes.

Pode-se, agora, estabelecer outra questão: Quando não determinar um trabalho de grupo ou, mesmo, uma simples reunião?

Pelo menos, em duas situações: sob a pressão do momento ou sob o império da tradição.

O primeiro caso, reunião apressada para resolução de casos do momento, é característico de chefes que agem apenas

em função de suas necessidades e impulsos. Revela carência de projeto, produz constantes interrupções, esbanja tempo e energia e contraria os subordinados. O segundo caso é o da reunião que se realiza, por exemplo, toda a sexta-feira em um halo de respeitabilidade, mas cuja finalidade geral já se tornou confusa há muito tempo. É necessário um constante acompanhamento para evitar que reuniões importantes para a administração venham a se transformar nesse monstro que esbanja tempo, dinheiro e... paciência.

Para evitar estas mazelas é conveniente perguntar-se, antes de determinar um trabalho em grupo:

- Qual é sua finalidade?
- É ele o melhor modo de alcançar o objetivo?
- Este assunto pode ser tratado em outra reunião ou outra ocasião?
- Não estamos convocando uma reunião para dividir com outros a responsabilidade que devemos tomar sozinhos?
- Estamos convocando esta reunião apenas por questão de vaidade?

Aceita a necessidade da reunião é necessário prepará-la.

## 5. Preparação do trabalho de grupo

Mc Burney e Hance asseveram que nunca é excessiva a preparação para uma discussão, pois quanto mais os membros do grupo conhecerem sobre o assunto maior rendimento terá o trabalho em grupo. Logicamente, a assertiva não implica em que todos os componentes sejam autoridades no assunto a ser tratado; os que não o forem poderão acrescentar informações adicionais ou pontos de vista não condicionados sobre o tema em pauta e criar condições para a partilha de experiências e formação de um ambiente de tolerância e com-

preensão. Assim também como isto não implica em que o trabalho fique prejudicado pela superficialidade, pela divagação e pela falta de objetivos.

Compete ao chefe do grupo, para que o estudo seja sistematizado e dirigido, a preparação de uma agenda.

Ela deverá conter, no mínimo, os tópicos a discutir e uma previsão do tempo. Deve ser realista quanto ao último fator, já que de nada vale sobrecarregá-la de itens que não poderão ser discutidos. Em seu aspecto mais completo a agenda pode conter a definição e delimitação do problema, sua análise, os critérios desejados, as sugestões sobre possíveis soluções e sua apreciação e, ainda, ser complementada por um esboço de discussão, razoavelmente completo.

Preparada a parte objetiva do trabalho de grupo, é necessário cogitar da parte subjetiva, isto é, o comportamento dos membros do grupo. O chefe do grupo precisa conhecer algo da psicologia da adaptação pessoal bem como informar-se sobre a personalidade, sentimentos e valores dos componentes. É também importante procurar isolar as chamadas "agendas ocultas", as intenções não expressas dos indivíduos e do próprio grupo como um todo. De posse do maior número possível destes elementos, terá o chefe condições de efetuar a condução dos trabalhos com o máximo de rendimento.

## 6. Fases do trabalho em grupo

O trabalho em grupo pode ser dividido em quatro fases: preliminar, de pesquisa, de análise e discussão, e conclusiva.

Na fase preliminar, procura-se a compreensão do problema e o estabelecimento de um plano. O grupo, sob a orientação do chefe, deve analisar os termos do problema a fim de formar uma idéia bem nítida daquilo que é solicitado. Nessa ocasião será feita uma primeira delimitação do campo a explorar. O estabelecimento do plano, facilitado pela elaboração prévia da agenda do chefe, visa a permitir uma pes-



quisa ordenada e sistemática de todos os fatores que condicionam a solução do problema, evitando divagações que desviem do objetivo principal.

O plano orienta o esforço comum e assegura economia de tempo, permitindo, conforme o caso, que diferentes pessoas colham em fontes diversas dados úteis à solução.

A fase de pesquisa consiste na busca, reunião e leitura dos elementos que permitam chegar às conclusões. É, normalmente, individual e iniciada antes da primeira reunião, se distribuída uma orientação prévia, continuando no decorrer do trabalho como preparação para cada uma das reuniões subseqüentes.

A fase de análise e discussão tem por objetivo alcançar um entendimento ou chegar a uma decisão. Na primeira reunião, indica-se o relator do grupo. Nessa ocasião é possível que sejam introduzidas modificações no plano inicial, adaptando-se às necessidades reais do trabalho. A discussão levará à obtenção do ponto de vista que represente o consenso médio do grupo.

Na fase conclusiva, analisados e discutidos os tópicos e assentadas as opiniões do grupo, todo o esforço deve convergir para a preparação do relatório, que consubstanciará as conclusões.

## **7. Participação dos membros do grupo**

O componente do grupo deve se impor uma autodisciplina e método que auxiliem o esforço cooperativo. São aconselháveis a organização e sistematização do estudo, o desenvolvimento da capacidade de escutar, o cuidado no falar e a análise posterior do comportamento durante a discussão.

A preparação individual para a discussão evita perda de tempo em incompreensões, repetições, observações inoportunas e juízos precipitados. Ao executá-la, o problema deve ser

definido e delimitado, se ainda não o foi, e, então, analisado. Linhas de ação devem ser estabelecidas e avaliadas. O trabalho deve ser verificado.

Ao utilizar as fontes de consulta, a inflexibilidade é prejudicial: as idéias preconcebidas levam ao raciocínio falho. Por outro lado, a veracidade e o mérito das informações devem ser avaliados; nem tudo que está escrito é verdadeiro ou pode ser aplicado. A consulta ao próprio pensamento serve para relacionar as experiências individuais com o problema e facilita o estudo posterior. Quando possível, deve ser levado um esboço dos tópicos considerados importantes.

O Dr. Ralph Nichols, na provavelmente mais extensa pesquisa realizada sobre hábitos de escutar, selecionou dez maus hábitos que considera universais. São eles: criticar a expansão e a aparência física do orador, simular estar ouvindo, sucumbir às distrações, escutar e tomar notas, escutar preso aos pormenores, ser demasiado crítico ao escutar, influenciar-se por palavras emocionantes estimulantes, evitar ouvir as explicações difíceis, desprezar um tema por considerá-lo aborrecido e escutar erraticamente. Sua eliminação permitirá que se acompanhe corretamente o desenvolvimento da discussão e que sejam evitadas incompreensões, repetições etc.

A comunicação oral é facilitada por uma atitude física e por uma atitude mental em que se sobressaiam a animação e a sinceridade combinadas com o tato e a objetividade.

Os especialistas no assunto apontam diversos tipos caricaturais de componentes de grupo de trabalho. É muito conhecida a mesa rodeada de bichos: o cão simbolizando o belicoso; o cavalo, o positivo; o macaco, o sabe tudo; o papagaio, o falante; a ovelha, o acanhado; o porco espinho, o que não coopera; o hipopótamo, o desinteressado; a girafa, o desdenhoso e a raposa, o perguntador persistente que procura desconcertar o líder. Mc Burney e Hance apontam o pontífice, o falso liberal, o agradável, o sombrio, o enfatuado, o encabulado, o palavroso, o intransigente, o esperto, o prima-dona,

o lunático, o magnata, o político e o desconfiado, mais ou menos semelhantes aos tipos anteriores.

Todos os especialistas, ao tipificar o comportamento, visam a facilitar as relações interpessoais durante a discussão, mostrando os defeitos e virtudes dos casos extremos. Na realidade, no entanto, não basta conhecê-los. É preciso averiguar as causas desse comportamento para que possam ser adotadas as soluções adequadas. Haiman, por exemplo, classifica a conduta demasiado agressiva segundo três causas: a oriunda de desejo sincero, mas demasiado impaciente, de ajudar o grupo; a que nasce inconscientemente de uma necessidade psicológica de dominar a situação ou de buscar o aplauso e, finalmente, a que constitui um propósito deliberado de governar e manejar o grupo para fins alheios ao mesmo. Num caso desses, o chefe do grupo, identificada a causa, pode então, agir com mais propriedade.

A eficiência do trabalho de um grupo, em consequência das boas relações interpessoais, não depende, no entanto, apenas das medidas de seu chefe. É principalmente o produto do aperfeiçoamento de seus componentes quando analisam seu comportamento durante o trabalho em grupos experimentais ou reais. Para atender essa necessidade, são também inúmeras as fichas de análise de comportamento dos membros, seja pela auto-avaliação, seja pelo conceito recíproco. Todas elas, no fim, estribam-se em Galileu: "Você não pode ensinar nada a ninguém — somente pode ajudá-lo a encontrar-se dentro de si".

## 8. Conclusões

O trabalho de grupo é uma ferramenta muito eficiente para o chefe que sabe utilizá-la, pois aproveita ao máximo a capacidade de todos os membros da organização. Exige, contudo, conhecimento de suas vantagens e desvantagens, bem como das oportunidades em que se faz necessário.

É importante, por esse motivo, que chefes e assessores se aperfeiçoem, intelectual e emocionalmente, na chamada liderança de mesa. Seu desenvolvimento nessa atividade cooperativa será de grande proveito, tanto para eles como para suas organizações, uma vez que será alcançada uma maior produtividade sem prejuízo da satisfação das necessidades pessoais.

## 9. Fontes consultadas

1. HAYMAN, Franklyn S. — La dirección de grupos. Teoría y práctica. Libreros Mexicanos Unidos. México. 1965.
2. Mc BURNEY, James H. (e Kenneth G. Hance) — Argumentação e debate. Trad. Waltensir Dutra. Fundo de Cultura. Rio. 1959.
3. RAUDSEPP, Eugene — Como dirigir reuniões. Fundação Getúlio Vargas. Rio. 1955.
4. SPOTT, W. J. H. — Os grupos humanos. Trad. Carlos Araujo. Ulisséa. Lisboa.
5. URIS, Auren — Formação de dirigentes. Ibrasa. Rio. 1966.
6. VIEIRA, Balbina Ottoni — Roteiro para organização de grupos. Confederação Nacional do Comércio. Rio. 1964.
7. Notas do autor sobre Direção de Grupos. EsCEME. 1967.

A grande virtude não é saber  
ouvir aqueles que falam, mas  
compreender aqueles que calam.