

Dinâmica de Grupo: uma Abordagem Teórica Sobre sua Relevância nas Organizações a Partir dos Conflitos

Group Dynamics: a Theoretical Approach on its Relevance in Organizations from the Conflicts

Edileuza M. Norberto^a; Adriana F. Brito^a; Ana Paula Luz^a; Ana Paula O. da Vitória^a; Maria Danielle F. Barreto^a; Serivalda J. da Silva^b; Wallas P. Caetano^b; Thiago Espindola Freire^{*b}

^aFaculdade Anhanguera de Osasco, Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. SP, Brasil

^bFaculdade Anhanguera de Osasco. SP, Brasil

*E-mail: professorthiagofreire@gmail.com

Resumo

O presente artigo se propõe investigar a relevância das dinâmicas de grupo como ferramentas de mediação em situações de conflitos dentro das organizações. Trata-se de uma pesquisa teórica de revisão, que busca explorar acerca do tratamento e mediação desses conflitos, a partir de uma análise bibliográfica da literatura vigente. Esta pesquisa entende que a dinâmica de grupo é instrumento essencial e que pode ser aplicada para estimular a reflexão consciente acerca do comportamento dos integrantes de qualquer equipe. Por ser de grande relevância para construção de caminhos de mudanças internas e externas, seja nas relações pessoais ou organizacionais, poder-se-á utilizar de ferramentas, que facilitam a sensibilização e incentivam o indivíduo em busca do autodesenvolvimento.

Palavras-chave: Organização. Conflitos. Dinâmica de Grupo.

Abstract

This article proposes to investigate the relevance of group dynamics as mediation tools in conflicts situations within organizations. This is a theoretical review, which seeks to explore the approach to the treatment and mediation of these conflicts based on a literature review of the current literature. This research understands that group dynamics is an essential tool and can be applied to stimulate conscious reflection about the members' behavior of any team. Because it is of great relevance for the construction of internal and external change paths, whether in personal or organizational relationships, tools can be used that facilitate awareness and encourage the individual to seek self-development.

Keywords: Organization. Conflicts. Group dynamic.

1 Introdução

Utilizada por muitas organizações, em seu processo seletivo, a dinâmica de grupo pode ter papel decisivo na escolha do novo colaborador. Nesse formato, por apresentar situações as quais o indivíduo poderá vivenciar na empresa, o recrutador poderá avaliá-lo, a partir de critérios como: empatia, influência e conflitos frente aos demais do grupo.

As organizações, atualmente, passam por um processo emblemático de se manterem resistentes às dinâmicas do mundo corporativo. Por isso, não raro são as empresas que, mesmo em um cenário mais estável, buscam criar estruturas mais adaptativas, conjugando colaboradores e cenários, pois por menor que sejam as mudanças, no mercado competitivo em que se vive atualmente, qualquer deslize pode causar uma perda irreparável.

Não por menos, o conflito que tem um apelo relevante nas tomadas de decisões organizacionais, quando bem conduzido, pode trazer ganhos significativos em termos de diversidade de pensamento, ou mesmo em um alcance maior, na compreensão de possíveis cenários para consecução das ações estratégicas.

Com isso, surge o interesse em investigar a importância das dinâmicas de grupo nas relações humanas dentro das organizações, a partir de suas ferramentas para percepção

e resolução de conflitos emergentes. Entende-se que tal compreensão poderá auxiliar gestores e líderes nas futuras tomadas de decisões.

2 Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Diante disso, o presente estudo tem como objetivo investigar a importância das dinâmicas de grupo, no contexto organizacional, abordando a problemática de conflitos emergentes e a relevância de suas ferramentas. Parte-se de uma pesquisa do tipo exploratória, buscando-se por meio de produções bibliográficas pré-selecionadas conceituar, descrever e analisar pontos importantes acerca da delimitação e, assim, obter recursos para conclusões deste estudo. Vale ressaltar que tal pesquisa possibilita proporcionar maior familiaridade com o problema em questão, pois segundo Gil (2007, p.24): “a pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico e análise de exemplo que estimulem a questão”.

2.2 Conceituando Organizações

Uma organização é definida por Chiavenato (2005, p.24): “como um grupo de indivíduos que tem interesses comuns”, ou seja, o papel de uma organização em uma sociedade

está literalmente voltado para atender o interesse de seus membros, pois indivíduos, que atuam de forma desorganizada, apresentam menos eficiência do que aqueles que se organizam em prol de um objetivo em comum.

Por estarem inseridas, em nossa sociedade, em todos os seus aspectos, as organizações, que podem ser de uma simples junção familiar a uma nação por completa, têm como premissa o papel de seus indivíduos, agindo em conjunto, com criteriosa divisão de trabalho, focando atingir objetivos em comum (CHIAVENATO, 2005).

Desta forma, as pessoas cooperam entre si de maneira racional e intencional, alcançando objetivos e proporcionando resultados ampliados e expandidos. Condição em que, individualmente, o sucesso poderia estar comprometido se as atividades fossem elaboradas isoladamente. Daí a importância do papel das pessoas e grupos dentro das organizações.

O que se pode compreender melhor, a partir do comentário de Stoner e Freeman (1985, p.110), ao dizerem que as:

Organizações influenciam a vida de todos os indivíduos, atendendo as necessidades da sociedade, principalmente em regiões de grandes populações, dada suas complexidades, desempenhando papéis fundamentais em todos os setores da economia como saúde, educação, transporte, geração de empregos e lazer.

Daft (2003, p.11) corrobora expondo que: “uma organização existe quando as pessoas interagem para realizar funções essenciais que auxiliam a alcançar metas”, com isso, recentes tendências em gerenciamento passam a reconhecer a importância dos recursos humanos, o que faz com que a maioria das novas abordagens seja desenhada para dar aos funcionários maiores oportunidades de aprender, auxiliar na tomada de decisão, contribuindo na medida em que trabalham juntos, tudo isso visando as metas em comum.

Outrossim, segundo Lacombe e Heilborn (2003), organização é um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns. Podem ser empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, ONG, etc.

2.2.1 Tipos de Organizações

As organizações, como instituições formais, passaram por diversas mudanças ao longo da história, e apesar das mudanças tecnológicas recentes, chegaram ao século XXI apresentando, ainda, conceitos e estruturas, que retomam a teoria clássica e neoclássica da administração. Para Chiavenato (2003, p. 201): “os tipos de organizações neoclássicas são meros desdobramentos dos formatos organizacionais clássicos, eles foram modelados face a mudança e a instabilidade que se alojou nos mercados mundiais”. Tais mudanças ocorreram devido à eficiência dos tipos de organizações focadas em sua estrutura e objetivos, em que o trabalho e grande capacidade de planejamento, organização, coordenação, comando e controle nas equipes pode gerar resultados mais adequados.

Esta estruturação pode ser dividida de modo a contribuir com os objetivos organizacionais, e diante disso se tem que:

A organização tipo linha- staff tornou-se o formato estrutural típico das empresas no mundo todo. Contudo, na atualidade, as comissões estão sendo substituídas por um conceito mais dinâmico e moderno: as equipes. As equipes-multifuncionais ou multidisciplinares, autônomas ou semiautônomas, são utilizadas no mundo todo para proporcionar flexibilidade e agilidade as organizações. O trabalho isolado das pessoas passou a ser substituído pelo trabalho conjunto e social para obter maior satisfação e maior produtividade (CHIAVENATO, 2003, p. 201).

Outro aspecto importante é como a organização interna pode impactar nos resultados, pois dessa se tem que se podem dividir em formais e informais.

Formais quando fazem parte integrante da estrutura formal da organização com deveres e autoridade delegados, as comissões formais têm existência duradoura e podem ter um lugar na estrutura organização. Informais quando são organizadas para desenvolver algum estudo, plano ou decisão grupal sobre um problema especial. A comissão informal não tem posição definida, nem delegação de autoridade (CHIAVENATO, 2003, p.199).

Ainda, conforme Chiavenato (2003), na medida em que a organização cresce, essa se diferencia e especializa, cada vez mais, as unidades que compõem sua estrutura organizacional, com isso, a Teoria Neoclássica completa sua contribuição com novas abordagens, apresentando a importância sobre a departamentalização.

2.3 Conceituando administração de recursos humanos

O conceito de administração de recursos humanos está atrelado ao papel que estes setores exercem ao aplicarem técnicas, por meio de instrumentos, permitindo atrair, manter e desenvolver colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Contudo, por se tratar de pessoas, não se pode esquecer que estas são diferentes entre si, e suas respectivas diferenças sobressaem, quando estão em grupos.

Veja-se que:

As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade próprias, com uma história pessoal, particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão de recursos organizacionais, as diferenças individuais devem ser ressaltadas e não aplainadas, padronizadas e homogeneizadas. Pessoas como pessoas e não como meros recursos (CHIAVENATO, 2004, p. 18).

Portanto, se as organizações são compostas por pessoas, e estas precisam se engajar para alcançar seus objetivos, nem sempre esta união se apresenta de fácil aplicação, pois se as próprias organizações diferem entre si, o mesmo ocorre entre as pessoas, o que se pode inferir desse pressuposto é que, segundo Chiavenato (2005, p. 5): “o estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações é definido como comportamento organizacional; o comportamento organizacional é a contínua interação entre pessoas e empresas, que se relacionam mutuamente”.

Desse modo, o comportamento organizacional está intimamente ligado à forma com que as pessoas reagem ou se comportam no trabalho e entre elas.

2.4 Conceituando conflitos

O conflito é um processo natural do ser humano, estando presente em todos os ambientes, em que o mesmo está inserido. Para Berg (2012, p. 18): “a palavra conflito vem do Latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si”, ou seja, o possível encontro de duas forças antagônicas.

Tais perspectivas, em tempos atuais, aparentemente, se demonstram inevitáveis, já que são evidenciadas em todo momento, nas relações interpessoais (BERG, 2012). Nesse sentido, conclui-se que compreendê-lo, e saber lidar com o conflito é fundamental para o sucesso pessoal, profissional e organizacional.

Para Chiavenato (2004, p. 416): “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar o seus objetivos”, desta forma, o conflito pode ocorrer entre duas ou mais partes, sendo pessoas, grupos ou organizações, pois o conflito é da natureza humana, apresentando seus pontos de vistas, compreensão e percepção socioculturais individuais projetadas no ambiente coletivo, e como as pessoas estão nas organizações, inevitavelmente, é de suma importância que elas aprendam a lidar com essa realidade.

2.5 Conceituando Dinâmicas de Grupo

As dinâmicas de grupo são recursos valiosos para que os participantes se conheçam e se reconheçam nos outros. Suas técnicas permitem que problemas do grupo venham a tona e requeiram mudanças.

Para Failde (2007, p.20):

O termo ‘dinâmica de grupo’ foi estudado por vários teóricos, desta forma existe três vertentes de compreensão dessa expressão:

- a. Formação de Grupos: Campo de pesquisa que consideram como se formamos grupos, como se desenvolvem e se mantêm, quais são e como se aplicam as leis que os regem e as relações dos grupos com os outros indivíduos instituições,
- b. Ideologia Política: Estuda as formas de organização e direção dos grupos, os tipos de liderança, a participação dos membros nas discussões e as atividades cooperativas do grupo.
- c. Conjunto de Técnicas: Instrumentos utilizados por um profissional qualificado (facilitador) que objetivam estimular o desenvolvimento de potenciais de cada indivíduo, os exercícios vivenciais, as simulações e os estudos de caso.

Assim, as dinâmicas de grupo se tornam necessárias para a construção de caminhos para mudanças, principalmente, nas relações organizacionais, como atividades que facilitam a sensibilização, conscientização e que incentivam o indivíduo a ir a busca do autodesenvolvimento na vida pessoal, profissional e compartilhada.

Por ter um papel importante na validação, despertando, contribuindo, testando e facilitando interações sociais, o seu foco ocorre no cumprimento de objetivos e resultados (FAILDE, 2007), com isso, pode-se entender que a dinâmica de grupo é uma ferramenta, que propicia um ensaio da realidade, em um grupo de pessoas, através de técnicas fundamentadas em estudos científicos.

Com isso, os grupos sociais são definidos pelas interações existentes entre as pessoas e organizações, portanto, uma forma básica de associação humana. Assim sendo:

Os grupos mobilizam poderosas forças e tem influência decisiva nos indivíduos. Todo grupo tem identidade própria. Uma pessoa que entra ou deixa um grupo modifica essa identidade. O sentimento de pertencer a um grupo acompanha o homem desde a mais tenra idade e, para sentir-se aceito, ele é capaz de ir contra seus próprios princípios e valores, tanto positiva quanto negativamente, a identidade do grupo é formada e influenciada pelos grupos dos quais faz parte durante toda a vida. Da mesma forma, pode exercer forte influência sobre o grupo dada sua posição seu carisma, sua aceitação ou seus contrários (FAILDE, 2007, p.32).

Para Mayer (2005, p.107): “a utilização de Dinâmica de Grupo permite: desinibir a capacidade criadora dos participantes, levando-os a se tornarem bastantes desenvolvidos e aumentar as transformações no grupo, alterando a sua produtividade”.

3 Conclusão

Considerando a revisão literária, pode-se compreender a organização como um grupo de pessoas que possui interesses comuns e atuam juntas, em uma criteriosa divisão de trabalho, para alcançar um determinado propósito. E, nesse contexto, a administração de recursos humanos passa a desempenhar papel importante quanto uso do conjunto de técnicas e de instrumentos, que permitirão às organizações atrair, manter e desenvolver o fator humano, sobretudo, no que tange ao uso das técnicas voltadas para dinâmica em grupo e resolução de conflitos.

Diante disso, pode-se inferir que o conflito é inerente a essas relações humanas, ora entre indivíduos ora entre esses e as organizações, e dentro disso, o que distingue o resultado final de um conflito, entre positivo e negativo, está na capacidade de transformá-lo e usá-lo da melhor maneira frente às oportunidades que uma organização poderá se deparar em um mercado competitivo, pois, para as organizações, no momento em que suas ações se voltam para as dinâmicas de grupos, e nelas se contemplam de forma benéfica o seu enfrentamento e supressão, poder-se-á aumentar a criatividade, a qualidade de decisão e a comunicação entre os grupos, gerindo novos saberes e obtendo melhores resultados.

Apesar de tratar de um processo natural do ser humano, inclusive, estando presente em todos os ambientes em que está inserido, compreendê-lo é fundamental para o sucesso, não só pessoal, em termos profissionais, como também para as próprias organizações como um todo. Em se tratando

de mediação de conflitos junto aos grupos de pessoas e equipes nas organizações, as dinâmicas de grupos se tornam instrumentos essenciais no uso para estimular a reflexão consciente acerca do próprio comportamento individual envolvido. Elas são necessárias para construção de caminhos para mudanças, principalmente, nas relações organizacionais, quando utilizadas como atividades, que facilitam a sensibilização e que incentivam os envolvidos na busca do autodesenvolvimento.

Com isso, conclui-se nessa pesquisa que as dinâmicas de grupos têm grande relevância no contexto organizacional como ferramentas técnicas na resolução de conflitos interpessoais, pois com a aplicação poderá realizar um ensaio da realidade com instrumentos técnicos, que colocam um grupo de pessoas em movimento. Isso permite expressões espontâneas de sentimentos e de atitudes, muitas vezes, levando as pessoas a uma melhor compreensão de si mesmas, no que se refere a valores individuais e coletivos, e também sobre suas perspectivas sobre a organização com um todo. Resultam em condicionantes positivas, no que diz respeito à integração, aprendizagem, motivação, interesse, reflexão e conscientização, e que ao longo da prática, se poderá observar mudanças de comportamentos dos participantes, bem como novos posicionamentos às diversas questões apresentadas, eliminação de barreiras interpessoais de comunicação e de desenvolvimento de equipe.

Referências

- AUBRY, J.M. *Dinâmica de grupo*. São Paulo: Loyola, 1978.
- BERG, E.A. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. Curitiba: Juruá, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DAFT, R.L. *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- FAILDE, I. *Manual do facilitador para dinâmicas de grupo*. Campinas: São Paulo, 2007.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. *Administração, princípios e tendências*. São Paulo. Saraiva 2003.
- MAYER, C. *Dinâmica de grupo: ampliando a capacidade de interação*. Campinas: Papyrus, 2005.
- STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.