

## ***Os Processos Grupais desde o Paradigma Sistêmico-Complexo – uma Experiência de Intervenção Recursiva em um Grupo de Gestores***

Patrícia Martins Fagundes Cabral<sup>1</sup> & Nedio Seminotti<sup>2</sup>

Esse artigo discute a intervenção em processos grupais, a partir de um método orientado pela perspectiva sistêmica-complexa. A pesquisa intervenção foi realizada com um grupo de gestores em uma indústria no Rio Grande do Sul/Brasil, que visou: a) ampliar as competências de liderança do grupo, em uma dimensão coletiva; b) analisar as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas, nesse processo grupal. A partir dessa intervenção discutimos a abordagem teórica-metodológica desenvolvida nesta prática, com o objetivo de oferecer um método que sustente intervenções para o desenvolvimento da liderança em uma perspectiva coletiva. A intervenção teve a duração de 18 meses, período em que os participantes dessa pesquisa realizaram um Curso de Desenvolvimento de Lideranças promovido pela empresa em parceria com uma Universidade da região. A coleta de dados ocorreu em quatro momentos: 1) aplicação de um questionário sobre competências de grupo, aplicado individualmente; 2) grupo de discussão pautado pelos resultados do questionário; 3) grupo de discussão sobre o mapa sistêmico gerado na etapa anterior; 4) grupo de discussão final, a partir da síntese dialógica das idéias surgidas na etapa anterior. Como pressuposto central do método, nas intervenções, buscou-se a validade interna e externa para os dados produzidos no grupo. Nesse processo de intervenção, os dados emergentes das discussões do grupo foram analisados, visando a compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que ao trazer o grupo para uma releitura da sua própria produção, possibilitava-se a recorrência da discussão, e fundamentalmente, uma recursividade sistêmica (validação interna). A sustentação dessa prática encontra-se em elementos-chave das teorias sobre processos grupais e, principalmente, nos fundamentos preconizados pelo paradigma sistêmico-complexo: hologramaticidade, dialógica e recursão organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** processo e organização grupal; competência coletiva de liderança e de gestão; método sistêmico-complexo

---

1 Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - patriciamf@unisinis.br

2 Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS - nedio.seminotti@pucrs.br

## 1. Processos Grupais na Perspectiva da Complexidade Sistêmica

A compreensão dos processos grupais na perspectiva da complexidade sistêmica sugere que creditemos a Kurt Lewin contribuições fundamentais na compreensão dos pequenos grupos<sup>3</sup> como totalidades dinâmicas. Ele compreendeu o fenômeno grupal como um processo dinâmico e interdependente, que só pode ser entendido a partir das articulações entre os indivíduos (partes), o grupo (todo) e no contexto. Lewin apud Mailhiot (1977) foi fiel à sua concepção de pesquisa-ação e teve o mérito de formular as três hipóteses fundamentais do aprendizado da autenticidade interpessoal, sendo elas: 1) em um grupo, para que haja a integração entre todos e para que suas capacidade criatividade seja duradoura, é necessário que as relações interpessoais estejam baseadas em comunicações abertas, confiantes e adequadas; 2) as trocas autênticas entre os participantes do grupo requerem capacidade de comunicação e a aprendizagem de abrir-se ao outro e respeitá-lo. O diálogo estabelecido nesta perspectiva não é um dom inato, mas uma atitude adquirida por aprendizado; 3) a descoberta das leis fundamentais da condição humana, bem como as condições de sua validade e autenticidade, é decorrente do consentimento para questionar hábitos e atitudes do outro, em relação à maneira como ele se comunica e como interage com as pessoas.

No entanto, a autenticidade preconizada por Lewin não consiste em exprimir tudo o que se sabe, tudo o que se sente nas relações, mas sim em pensar verdadeiramente, em sentir realmente o que se acredita poder ou dever comunicar ao outro.

Cemin e Seminotti (2006) destacam que Lewin se fundamenta em princípios gestaltistas, onde a pessoa, o grupo e seu ambiente são entendidos como partes de todos dinâmicos, o que foi ilustrado no inter-jogo de figura-fundo. Contudo, a lógica gestáltica remete a uma visão holística, onde ao perceber o todo, as partes tendem a ser diluídas nesse contexto. Lewin avançou em relação à gestalt ao propor uma abordagem e uma metodologia que enfatizaram a dinâmica das inter-relações entre indivíduo-pequeno e grupo-sociedade. Para Lewin (1978), apesar das características estruturais que o grupo possui, ele não é uma estrutura estática, mas sim dinâmica na qual há um fluir, um processo e uma gênese, quer dizer, há mudanças no grupo que são produzidas influenciadas pela pelas relações e que só podem ser compreendido através do todo dinâmico.

Autores contemporâneos do pensamento sistêmico, como Capra (1996; 2001; 2002) e Maturana (1997; 2001), bem como Morin (1996; 2001; 2005; 2006) que fundamentam o paradigma da complexidade, também incorporam idéias gestaltistas, mas avançam

---

3 Acompanhamos Alves e Seminotti (2006) na conceituação de que o critério que define Pequeno Grupo é o modo de organização das pessoas (geralmente em círculo), de forma a permitir que todos os participantes do grupo se vejam e se ouçam simultaneamente, conhecendo e reconhecendo suas singularidades e diversidades.

ao proporem que na relação entre todo-parte, ambos assumem igual relevância, isto é, para visualizar e compreender o todo as partes não devem se obscurecer. Isso fica notório no princípio hologramático anunciado por Morin (2001; 2006, 2005), que explica que o todo é, ao mesmo tempo, mais e menos que soma de suas partes. Também no princípio recursivo, que destaca a dinâmica de auto-organização/auto-produção que caracteriza um sistema-vivo, e que se alinha à noção de autopoiesis preconizada por Maturana (1995). Alves e Seminotti (2006), ao fazerem a discussão sobre processo grupal à luz da complexidade escrevem que sujeito, pequeno grupo e contexto maior são constitutivos uns dos outros a um só tempo, produzindo-se mutuamente. Essa interferência recíproca caracteriza uma relação dialógica, sistêmica, hologrâmica e complexa, onde os movimentos de aberturas e interações entre sujeito, pequeno grupo e sociedade expandem limites e nos levam a deparar com a incompletude, com a instabilidade, com a incerteza, com o caos e com o complexo.

Embora fundamente seus estudos sobre grupos na psicanálise e na visão social marxista, Max Pagés também se aproxima da concepção humanística-fenomenológica preconizada por Lewin, sobretudo por compreender que as estruturas e os comportamentos dos grupos são sempre provisórios, e essas rupturas de estabilidade, que ocorrem a todo o instante, fazem com que a noção de equilíbrio no grupo não seja estática, e sim, dinâmica. Ou seja, o equilíbrio se alcança no movimento. Pagés situa a “angústia de separação” como uma experiência fundamental na vida dos grupos, que está vinculada irremediavelmente à vivência da relação, onde afloram, plenamente, os sentimentos humanos. Para esse autor a aprendizagem passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e ao mesmo tempo, por ela sustentado (Moraes & Marques, 2001; Pagés, 1982).

O grupo não é, pois, uma totalidade fechada que elimina as diferenças dos indivíduos (Pagés, 1982). Aproximando as contribuições de Lewin e Pagés, entendemos que o grupo é tomado, pois, como um método de transformação, onde o movimento constante de revelar-se e encobrir-se, de sentir-se isolado e perceber o outro, de diferenciar-se e confundir-se na relação com os semelhantes, de falar ou calar, utilizando-se de toda e qualquer linguagem como forma de expressão, permite o crescimento dos indivíduos e da coletividade na qual interagem. Sendo um espaço onde se estabelece o diálogo entre diferentes pessoas, com suas diferentes lógicas, o grupo é um lugar de produção dos sujeitos e modo de convivência humana, constituindo-se como um método que permite encaminhar soluções à vida (Seminotti *et al*, 2006). Tal compreensão tem ressonância na visão de complexidade que Alves e Seminotti (2006) cotejam ao discutir o pequeno grupo, entendendo-o que no mesmo as inter-relações são motivadas pelas singularidades e diversidades dos sujeitos, pelo próprio sistema grupo e seus subgrupos e pelas relações produzidas, gerando novos processos de organização e desorganização, de ordenamento e de caos.

Zanelli discutindo os processos grupais em organizações de trabalho refere que os conflitos interpessoais permeiam os grupos em muitos aspectos. A ocorrência desses conflitos está associada à falta de clareza de objetivos, à tendência de reter ou distorcer informações e à indefinição de critérios de liderança. Como consequência, ocorre a diminuição do potencial de aprendizagem do grupo, bem como da capacidade para solucionar problemas e obter resultados coletivos, além de gerar cisões, sentimentos de indiferença e desânimo entre as pessoas no clima de trabalho. Apresentando um método de intervenção nos processos grupais no contexto de trabalho, Zanelli enfatiza, numa primeira etapa, o objetivo de “gerar informações consistentes [...] para o estabelecimento de alternativas de intervenção que visam transformar o grupo em equipe” (1997, p. 121). Sinaliza ainda que, em etapas posteriores, é importante “praticar o pensamento sistêmico”, aprofundando no grupo as “bases para uma visão compartilhada e para aprender a aprender coletivamente” (Zanelli, 1997, p. 138).

Para Marra (2005), ao intervir nos grupos organizacionais é necessário propiciar a emergência de contextos de construção comum, espaços de interlocução entre os participantes do grupo, gerando, assim, melhores condições coletivas para o enfrentamento da realidade, valorizando, ao mesmo tempo, a competência de cada um no grupo. Nesse processo, é fundamental “articular os aspectos sociais, educacionais e éticos”, desenvolvendo “uma consciência crítica que permita criar e transformar a realidade constantemente” (Marra, 2005, p. 11).

Também enfatizando a valorização da influência dos grupos na efetividade organizacional, González (1996) argumenta que com o aumento da complexidade dos produtos e da tecnologia utilizada, bem como o clima competitivo dos mercados, urge a necessidade de co-operação e conexão das destrezas, habilidades e experiências. Ou seja, é preciso formar grupos de trabalho (grupos autônomos ou semi-autônomos, equipes de gestão, equipes por projeto etc.) que, coletivamente, realizem tarefas e encontrem soluções para problemas que, por sua complexidade, não conseguem ser realizados de forma bem sucedida por indivíduos em atuações isoladas.

González (1996) chama de “equipe” os pequenos grupos que se estabelecem nas relações de trabalho, e ao defini-la salienta a interdependência organizada para a realização de uma tarefa. Interdependência é intercambiante, dinâmica e adaptativa, que demanda dos participantes do grupo, coordenação de seus esforços e desempenho de diferentes papéis e funções. Nessas interações se estabelecem normas e redes de comunicação orientadas à concessão de um objetivo comum que, evoluem na medida em que, temporalmente, o grupo se vincula e se desenvolve.

Portanto, entendemos que a compreensão sistêmico-complexa dos processos grupais remete à necessidade de olhar as diferentes dimensões do sistema

pequeno grupo, contemplando o complexo desdobramento dessas dimensões: cada pessoa no seu espaço de vida, cada pessoa no campo social, o grupo no campo social total e em relação a outros sistemas do contexto (Alves e Seminotti, 2006; Cemin e Seminotti, 2006). Para observar e intervir em um processo grupal há de se considerar toda essa complexidade a um só tempo, realizando movimentos de classificação e associação, disjunção e complexificação, lidando com as incertezas, incompletudes e antagonismos que emergem no processo grupal: hologramaticidade, recursividade e dialógica (Morin, 2006), conjugando tais princípios com os fundamentos da perspectiva humanístico-existencial de autores como Lewin e Pagés, que entendem a vivência nas relações de grupo como o principal espaço de aprendizagem da autenticidade e afetividade - fatores essenciais no desenvolvimento interpessoal.

## **2. O Desenvolvimento de Competências Coletivas de Liderança e Gestão**

Muito freqüentemente, quando as organizações estão identificando quais as competências gerenciais necessárias, para dar sustentação às suas competências organizacionais, acabam por se deparar com um grande número de atributos, sendo a maioria deles, bastante subjetivos. As competências gerenciais, contudo, devem ser a expressão de uma visão compartilhada de competências, traduzida em práticas gerenciais complementares e articuladas, que tenham por base a compreensão a realidade e os desafios organizacionais circundantes. Nessa perspectiva, o foco não está na definição de atributos de competências por conceitos, tão pouco se limitam a um perfil idealizado de gestor, mas visam a aplicação prática das competências, privilegiando aspectos contextuais e relacionais, com ênfase nas interações ao conceituar a noção de competência (Bitencourt, 2004; Boterf, 2003; Frohm, 2006; Sandberg, 1996; 2000).

Considerando a realidade prática das organizações, verifica-se que, embora invistam em Programas de Desenvolvimento Gerencial, os mesmos tendem a ser ministrados para turmas de gestores, sendo que o foco dos processos de aprendizagem está em ampliar as competências dos indivíduos, e não em potencializar as competências gerenciais como uma construção coletiva. Isto é, trata-se a competência gerencial com demasiado foco nas competências dos indivíduos, que estão atuando como gestores, enquanto que, na prática do cotidiano organizacional, grande parte dos problemas de gestão está associada a: a) incongruências nos processos decisórios, que envolvem diferentes níveis hierárquicos; b) ausência de comunicação entre pares, que ocupam a liderança em áreas/setores interdependentes; c) competições (explícitas ou veladas), entre os próprios gestores, na busca de ampliação de poderes formais ou informais. Curiosamente, toda e qualquer capacitação gerencial

ênfatisa a importância de fatores como: trabalho em equipe, relações interpessoais, visão sistêmica, compartilhamento de poder, disponibilidade para a aprendizagem contínua, etc. No entanto, a abordagem desses temas se sustenta na discussão de situações onde o líder deve conduzir/facilitar/aplicar esses conhecimentos junto a sua equipe de liderados. Embora exista esse discurso, na prática há uma tendência a negligenciar a discussão sobre os líderes como integrantes de equipes (se considerarmos gestores, de um mesmo nível gerencial, como pares) e/ou como participantes de processos decisórios, que envolvem diferentes níveis hierárquicos que devem estar sinérgicos e interdependentes em seu funcionamento.

Desta forma, pode-se aproximar a noção de competência coletiva à competência gerencial, tendo em vista a necessidade de comprometer grupos de líderes e de gestores num processo de construção de um significado compartilhado sobre quais são suas competências gerenciais, ao invés de entregar aos mesmos uma extensa lista de atributos de competências que geralmente caem em descrédito, por serem visivelmente descontextualizadas da possibilidade prática.

Como é enfatizado por Sandberg (2000), o desenvolvimento e a manutenção de competências distintas pode ser definida em termos de desenvolvimento da visão compartilhada do significado do trabalho. A interação entre as pessoas deve ser através do “criar sentido”, permitindo o surgimento de um entendimento alternativo ao atual que, articulado com o novo, possibilita um novo caminho para o conhecimento sobre o trabalho. Boterf (2003) sustenta, sobretudo, a ideia de que a competência deve manifestar-se coletivamente, evidenciando uma competência de rede na articulação entre os diferentes níveis e diretrizes organizacionais. Para tanto, a empresa, em sua totalidade, deve ser considerada como um “sistema de competências”, onde “a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas” (Boterf, 2003, p. 231).

Assim, o desenvolvimento de competências envolve a mudança na estrutura organizacional e no significado das práticas de trabalho. O processo de formação e de desenvolvimento das competências é uma dimensão tácita, completamente inserida no contexto, baseada na experiência dos trabalhadores e na percepção que eles possuem sobre essa experiência vivenciada – isso é que gera o significado do trabalho, que é determinante na consolidação de competências.

Morin (1996), ao abordar a noção de sujeito nos sistemas sociais refere que tal noção supõe a autonomia-dependência da noção de indivíduo, embora não se reduza a isso. Ou seja: considerando a complexidade da noção de sujeito, ela requer um tratamento objetivo, mas com finalidade subjetiva – é assim que esse princípio permite a auto-referência. Ser autônomo não significa ser independente

e sim dependente energética, informativa e organizativamente, o que todos os indivíduos têm em relação ao ambiente. Assim, esses conceitos estão interconectados, considerando que auto-exo-referência remete à idéia de que um sujeito para referir-se a si mesmo, precisa referir-se ao seu mundo externo, sendo, portanto, fruto de um processo de compreensão intersubjetiva (Morin, 2004).

Baseados na abordagem teórica aqui apresentada adotamos, como conceito norteador neste estudo, a noção de que competência coletiva de gestão é um conjunto de capacidades emergentes num grupo de gestores, num determinado contexto organizacional, que possibilitam obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, como por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc. Essa competência coletiva, embora tenha como uma importante origem a articulação das competências individuais do grupo, não está restrita a ela; é, fundamentalmente, a expressão da interdependência e da sinergia entre as “partes do todo”. Nessas “partes” há de se considerar aspectos tangíveis, tais como o desenho de um processo, a infra-estrutura, o modelo de gestão; e também aspectos intangíveis, como as características de clima e cultura organizacional, o nível de inter-relação entre as pessoas, a complementaridade e potencialização das competências desses indivíduos frente às demandas do contexto.

Portanto, parte-se do pressuposto que essa vivência, como membros de uma equipe formada por gestores, pode lhes propiciar aprendizagens importantes no desenvolvimento de suas competências gerenciais, numa dimensão individual e coletiva, à medida que:

- são oportunidades para esses gestores, entre seus pares, trocarem sentimentos e experiências que não são facilmente compartilhadas, quando os mesmos estão diante das equipes que lideram;
- a solidão própria de quem exerce o poder pode ser amenizada, pois a convivência propicia o conhecimento e o reconhecimento dos membros do grupo, permitindo a vinculação entre os mesmos;
- potencializa a coerência da ação gerencial nos diferentes níveis hierárquicos, isto é, a comunicação tende a tornar-se mais efetiva, os processos decisórios mais transparentes e a capacidade de aprendizagem organizacional é ampliada;
- a vivência em grupo possibilita o desenvolvimento individual na construção de uma identidade coletiva, pois a aprendizagem em grupo passa pela afetividade e pela dinâmica de contradições que o grupo vive, sendo por elas perpassado e, ao mesmo tempo, sustentado;
- as interações entre pessoas fazem surgir propriedades criativas que, às vezes, não surgem individualmente.

Nessa perspectiva, o processo grupal é tomado como um método de transformação de seus participantes, onde o movimento constante de perceber o outro, de diferenciar-se e confundir-se na relação com os semelhantes, de falar ou calar, utilizando-se de toda e qualquer linguagem como forma de expressão, permite o crescimento dos indivíduos e da coletividade na qual interagem. Por outro lado, os desafios na construção de competências coletivas de gestão são grandes, pois a despeito da modernização dos discursos já mencionados, ainda se verifica, na prática organizacional cotidiana:

- os resquícios, e em alguns casos a predominância, de modelos de gestão organizacional mecanicistas, lineares, hierarquizados;
- a dificuldade de estabelecer relações de interdependência (“rede”) entre níveis hierárquicos diferentes, pois a cultura de não-compartilhamento de poder ainda vigora;
- o baixo fluxo de comunicação, entre os diferentes subsistemas de poder, gera tomadas de decisões individuais e, não raramente, contraditórias no contexto organizacional, explicitando divergências e incompatibilidades entre as lideranças;

que embora o conceito de “equipe” seja amplamente difundido e valorizado nas organizações, percebe-se que ele é aplicado apenas para designar relações de trabalho em grupos de liderados – e não entre líderes.

### **3. A Intervenção em um Grupo de Gestores:**

#### **Uma Prática Orientada pela Perspectiva Sistêmica-Complexa**

O caso discutido a seguir origina-se de uma pesquisa-intervenção realizada em uma empresa de grande porte, do segmento metal-mecânico, localizada no Vale do Rio dos Sinos. Os participantes da intervenção foram os integrantes do corpo gerencial da empresa: 03 diretores (alta administração); 15 gerentes (gerência intermediária); 32 supervisores e líderes de equipes (lideranças operacionais). A empresa foi escolhida pelas seguintes razões:

- trata-se de uma empresa com credibilidade no mercado, que está em um processo de crescimento e expansão em nível nacional e internacional;
- há vários anos, possui parceria com uma universidade da região, e reconhecidamente investe em capacitação e desenvolvimento de seus trabalhadores;
- em 2005, lançou o Programa de Desenvolvimento de Competências Gerenciais – PDCG, em parceria com uma universidade, objetivando o desenvolvimento de



gestores, para refletirem e apropriarem-se do seu papel, visando com isso atualização e qualificação no que se refere ao desenvolvimento de suas competências;

- o fato de a pesquisadora ter desenvolvido, enquanto consultora no PDCG, o primeiro módulo denominado “Desenvolvimento de Liderança – aspectos comportamentais” foi desencadeante da possibilidade de seguir pesquisando sobre as possibilidades e limitações da construção de competências coletivas no processo grupal desse grupo de gestores.

A opção foi desenvolver a pesquisa-intervenção numa perspectiva metodológica qualitativa, considerando os pressupostos sistêmico-complexos (hologramaticidade, recursividade e dialógica), que são compreendidos como a essência do método adotado nesse estudo. E na análise foram levados em consideração também dados quantitativos.

De acordo com a proposta de intervenção inicialmente foi aplicado um questionário sobre Competências Emocionais de Grupo<sup>4</sup>. No segundo momento, foi realizado um grupo de discussão onde os resultados dos dados do questionário foram apresentados em gráficos aos gestores, com os escores (em escala Likert, de 1 a 7) em cada competência que o instrumento aplicado avalia, conforme evidenciado no quadro 1.

**Quadro 1:** Médias por competência, avaliada no questionário aplicado<sup>5</sup>

Competência 1	Compreensão interpessoal	4,58
Competência 2	Confronto de membros que rompem as normas	4,19
Competência 3	Comportamento atencioso	4,71
Competência 4	Auto-avaliação da equipe	4,31
Competência 5	Criação de recursos para trabalhar com emoção	3,88
Competência 6	Criação de um ambiente afirmativo	4,61
Competência 7	Solução pró-ativa de problemas	4,31
Competência 8	Compreensão organizacional	4,23
Competência 9	Criação de relações externas	4,88

Fonte: Dados da Pesquisa

4 Closs, Lisiane (2004). Estudo Transcultural sobre Competência Emocional Grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro. Dissertação de Mestrado em Administração – Modalidade Acadêmico. Porto Alegre: UFRGS.

5 A amostra total deste estudo é formada por 39 questionários válidos. Quanto às características dos entrevistados, a maior parte encontra-se no grupo liderança técnica operacional, possui superior incompleto e estão, em média, há 9 anos e 8 meses na empresa.

A discussão, inicialmente em pequenos grupos, desencadeou a troca de percepções entre eles sobre as experiências vivenciadas no grande grupo. E, além disso, discutiram suas compreensões sobre competências de liderança, bem como a repercussão dessas compreensões na subjetividade e intersubjetividade durante o processo de construção de competências coletivas de gestão.

As discussões foram gravadas e transcritas, gerando dados para a análise textual qualitativa e para a construção de um mapa sistêmico. Este foi estruturado pelo processo de transcrição em linguagem sistêmica, a partir da análise textual qualitativa do registro da discussão. Na transcrição sistêmica os dados coletados são integrados, abstraindo-se as variáveis que sugerem relações de causas e efeito, validando-as com o referencial teórico e buscando uma lógica de compreensão não linear das questões investigadas no estudo, possibilitando “escutar de outra forma o que foi dito”, e assim, permitindo ampliar o entendimento da realidade (Senge, 1999; Andrade *et al*, 2006). Posteriormente, no terceiro momento, retornou-se ao grupo para apresentar os resultados do grupo de discussão sintetizados no mapa sistêmico, que enfatizou a noção de competência coletiva presente nesse grupo de gestores.

Morin (2006), afirma que é preciso distinguir sem, contudo, dissociar: o princípio hologramático está ligado ao recursivo, que está ligado, em parte, ao dialógico. No desafio de ampliar essa conexão sistêmica anunciada por Morin, recorreremos à linguagem sistêmica<sup>6</sup> para traduzir cartograficamente as concepções fundamentais sobre competências coletivas de liderança e gestão, que permearam o processo grupal em questão. Destacamos, no entanto, que a representação do conhecimento produzido em um mapa sistêmico não é uma simplificação do que anteriormente se apresentava em linguagem discursiva, nem é um modelo ou programa. O mapa sistêmico é, pois, uma estratégia que permite ao pesquisador apoiar-se em algumas certezas para enfrentar as incertezas inerentes à complexidade. Dissertar e cartografar é um exercício dialógico, no sentido de apresentar diferentes recursos de expressão do pensamento, lógicas distintas, mas complementares e simultâneas, que traduzem aspectos como subjetividade-objetividade, presentes nessa complexidade.

A seguir (Figura 1), o mapa sistêmico que foi o dispositivo das discussões com o grupo de gestores.

---

6 A linguagem sistêmica “é um dos instrumentos utilizados para colocar em prática as idéias sistêmicas” (Andrade *et al*, 2006, p. 56). Possibilita ler, conceituar e comunicar a complexidade das situações (Senge, 1999).

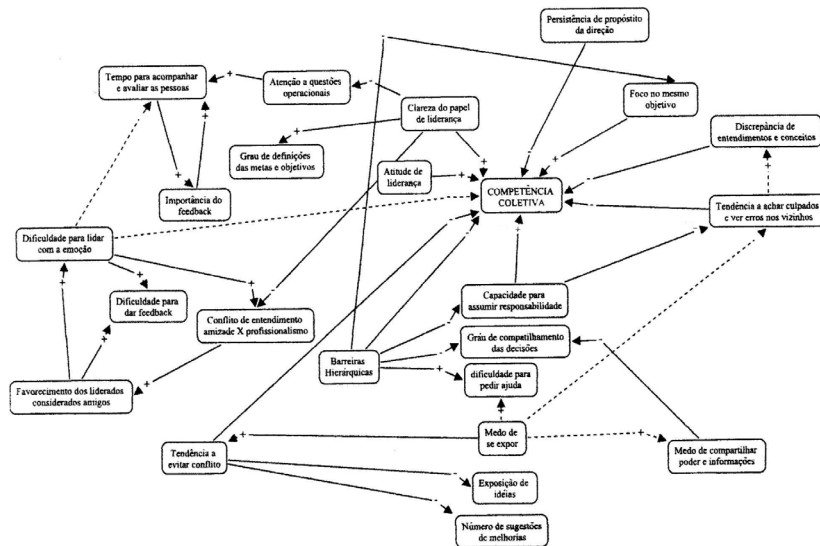


Figura 1: Mapa sistêmico da noção de competência coletiva no grupo de gestores

Fonte: Elaborada pela autora

Neste conjunto de relações, estão sinalizados, por (+) ou por (-) os impactos entre as variáveis, como por exemplo: há uma relação direta (linhas contínuas) entre o “medo de se expor”, que quanto maior, maior a “tendência a evitar conflitos”, e consequentemente, menor a “competência coletiva”. Indiretamente (linhas pontilhadas), o “medo de se expor” também contribui para o aumento do “medo de compartilhar poder e informações”.

A discussão do grupo nesse terceiro encontro, que também foi gravada e transcrita, visou validar percepções e identificar transformações no processo grupal, contemplando, mais uma vez, os princípios recursivo e hologramático. O primeiro por considerar a capacidade de auto-organização e auto-produção do grupo, que ao discutir as próprias reflexões feitas em um momento anterior, geravam outras compreensões a partir das emergências advindas das novas relações com o contexto. O segundo por conceber a construção do conhecimento de forma contextual e epistêmica, em uma rede que não dicotomiza a relação entre pesquisador/sujeitos-campo pesquisado.

No quarto encontro realizado, retornou-se ao grupo com a síntese de suas discussões do terceiro encontro, organizadas a partir das seguintes questões:

- a) Melhorias percebidas na aprendizagem de construção de competências coletivas de gestão na empresa.

b) Limitações/dificuldades percebidas no processo de construção de competências coletivas de gestão na empresa.

c) Pontos não consensados: aspectos citados como melhorias/aprendizagens e também como dificuldades que ainda existem.

220

No encaminhamento das discussões do grupo sobre esse material, as intervenções se concentraram na categoria “c”, objetivando destacar a dialógica dos pontos não consensados no grupo. Ou seja, as discordâncias de percepções, que revelavam forças antagônicas no campo grupal, indicavam tanto ou mais que as concordâncias, a centralidade da discussão sobre competência coletiva de liderança para aquele grupo. À medida que tais aspectos fossem vistos não como percepções “certas” ou “erradas”, “verdadeiras” ou “falsas”, e sim, como diferentes manifestações perceptivas, diferentes prismas de uma mesma realidade, ou segundo Morin, diferentes lógicas em co-existência, seria possível buscar formas de auto-regulação e co-existência das diferenças. Tomemos um exemplo, que está referido no quadro apresentado a seguir, para ilustrar esse princípio dialógico: se por um lado algumas pessoas percebem maior compartilhamento de poder, outros apontam que ainda há medo de compartilhar poder e informação. A essência da questão não reside na discussão se o poder está ou não sendo compartilhado, e sim, na centralidade que o fator “compartilhar poder” tem quando se trata de desenvolver competência coletiva de liderança. Provavelmente, pela relevância que possui, esse aspecto passa a ser mais observado e, em diferentes momentos e contextos, ocorrerão percepções e manifestações antagônicas em relação ao que é “compartilhar poder”. Trata-se, portanto, de exercitar a capacidade dialógica para perceber e compreender os antagonismos dentro de um todo processual e contextualizado.

**Quadro 2:** A dialógica dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores

Pontos não consensados: Aspectos citados como melhorias/aprendizagens e também como dificuldades que ainda existem/pontos estagnados:
• maior grau de definição de metas/objetivos e falta de maior cobrança de metas; falta de clareza nas informações.
• menor tendência a evitar conflitos e tendência a evitar o conflito; “Ainda temos dificuldades para enfrentar conflitos”.
• maior compartilhamento de poderes; diminuição do “medo” e ainda há medo de compartilhar poder e informação.
• diminuição de “feudos”: existe maior segurança para dar e receber feedback e dificuldade para pedir ajuda (entre unidades).
• maior clareza do papel liderança e pouco tempo para acompanhar pessoas; “Ainda somos muito operacionais”.
• maior capacidade de assumir responsabilidades e falta atitude e vontade de fazer.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do grupo de discussão

Nesse quarto encontro, a tônica da discussão remeteu, portanto, à análise do processo do grupo nessa trajetória de construir competências coletivas de gestão.

Ao final desse momento, o próprio grupo se organizou para aprofundar as discussões geradas pela síntese entregue em um próximo encontro na própria empresa. Ou seja, a intervenção foi finalizada, mas o processo do grupo de gestores teve continuidade.

Cabe salientar que as intervenções no grupo de gestores buscaram validar, externa e internamente, o que o grupo produzia a cada encontro. Nesse processo metodológico, a análise dos dados emergentes das discussões do grupo visava à compreensão teórica do material empírico (validação externa); ao passo que, ao trazer uma releitura da própria produção do grupo de volta ao grupo de discussão, possibilitava-se, não apenas a recorrência da discussão, mas, fundamentalmente, uma recursividade sistêmica pela auto-organização e re-criação da produção do próprio grupo (validação interna).

A seguir, o quadro-síntese dos procedimentos realizados na intervenção (Quadro 3).

**Quadro 3:** Procedimentos para a validação das intervenções

ETAPAS DA INTERVENÇÃO	PROCEDIMENTOS / AÇÕES DESENVOLVIDAS	
	VALIDAÇÃO INTERNA (pesquisadora - grupo pesquisado).	VALIDAÇÃO EXTERNA (pesquisadora-material empírico-operadores teóricos- sujeitos interlocutores).
1º Etapa	Aplicação do questionário sobre “Competências Emocionais de Grupo”.	Análise estatística do questionário.
2º Etapa	1º Grupo de discussão: apresentação e validação interna da pesquisa sobre Competências Emocionais de Grupo e discussão sobre a noção de Competência Coletiva de Gestão.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Estudo para elaboração de um mapa sistêmico; - Construção do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.
3º Etapa	2º Grupo de discussão: apresentação e validação interna do mapa sistêmico sobre a noção de competência coletiva.	- Degravação do encontro realizado com o grupo; - Análise textual qualitativa dos dados coletados; - Elaboração do quadro dialógico dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores.
4º Etapa	3º Grupo de discussão: apresentação e validação interna do quadro dialógico dos pontos não consensados na discussão do grupo de gestores.	- Elaboração da proposta de método sistêmico-complexo para intervenção em processo grupal de gestores.

Fonte: Elaborado pela autora

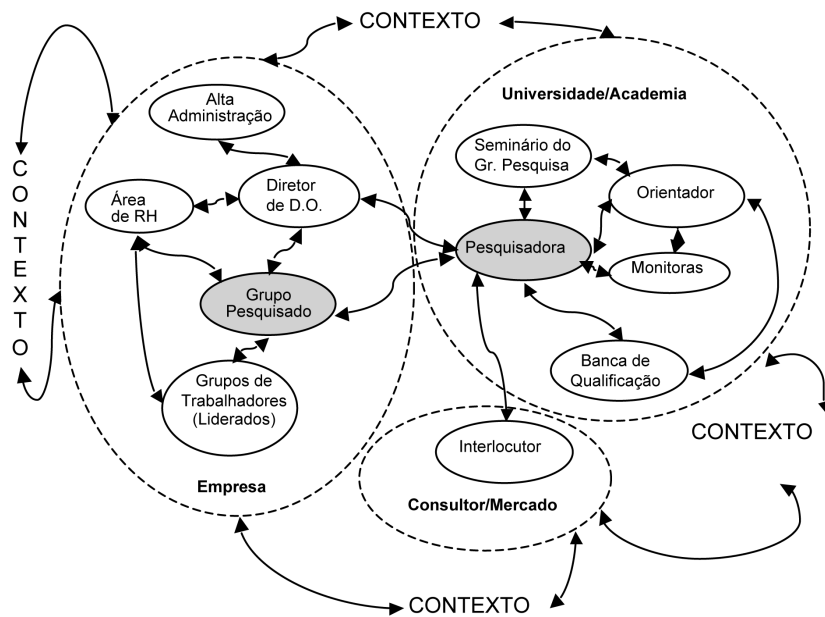
Para Morin (2005), o princípio do circuito recursivo (ou recursão organizacional) traz a idéia de regulação, autoprodução e auto-organização. Nele, os processos ou as relações seguem um curso inesperado, embora possam ter parâmetros definidos por metas, prazos, indicadores, que simultaneamente interagem e definem o curso das ações e produzem intersubjetividade. Como salientam Seminotti *et al* (2006), esses movimentos “constituem os grupos e os sujeitos que, recursivamente, organizam e desorganizam suas relações”, estabelecendo “processos dialógicos que apontaram múltiplos caminhos para outras problematizações” (2006, p. 77-78). A dinâmica de validação interna e externa<sup>7</sup> das produções do grupo pesquisado foi a base para a construção do conhecimento no processo sistêmico-complexo de pesquisa-intervenção.

O retorno ao grupo da sua própria produção, organizada segundo a lógica da pesquisadora, se apoiou no princípio recursivo. O grupo se re-apropria da produção traduzida pela pesquisadora e o cria compreensões diferentes das que havia chegado. Contudo, cabe por em discussão o fato de que entre as compreensões do grupo e as da pesquisadora, esteve presente uma rede de sujeitos-agentes que dialogaram com a díade pesquisadora-grupo pesquisado, interagindo nesse campo intersubjetivo, com outras perspectivas da realidade observada, incitando outros questionamentos, transformando as compreensões e, portanto, dando sentido à noção de que o conhecimento é, de fato, processual, contextual e epistêmico quando temos como princípio um método que contemple a complexidade-sistêmica. Recorremos, portanto a noção de compreensão oferecida por Morin (2004): compreender requer a consciência da complexidade humana, e significa “abraçar junto” o texto, o seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno, e que demanda a capacidade de aprender e reaprender incessantemente. Nessa perspectiva, a ação investigativa se consolida na vivência coletiva de transformação do campo pesquisado, dos sujeitos que nele interagem e da pesquisadora-observadora-conceptora.

Ilustramos, a seguir, a rede de sujeitos-agentes que interagiram no processo sistêmico-complexo de construção do conhecimento na pesquisa-intervenção, alocados em três sistemas-grupos: Universidade/Academia, Empresa e Consultor/Mercado.

---

7 Leite (2007) também refere como “validação interna” o envolvimento dos sujeitos da pesquisa na discussão dos resultados, e como “validação externa”, a inclusão de outras pessoas (pesquisadores, consultores, representantes de órgãos governamentais afins) que possam discutir o método e os resultados da pesquisa. Salaria que esses procedimentos, muito adotados na comunidade científica inglesa, são chamados de “*trust mechanisms*”, pois geraram maior transparência e credibilidade aos achados da pesquisa.



**Figura 2:** Rede dos sujeitos-agentes que interagiram na construção do conhecimento da pesquisa-intervenção

Fonte: Elaborada pela autora

Para gerar o material que constituiria o dispositivo para promover as discussões a cada encontro, a pesquisadora estabeleceu inúmeros momentos de diálogo e reflexão, com os distintos sujeitos e contextos, na rede de construção do conhecimento. Ou seja, o processo de discussão do método foi essencial à consolidação do próprio método: o caminho se construiu na própria caminhada. Por exemplo, as trocas com as monitoras que acompanhavam os encontros do grupo e realizavam a transcrição dos dados, permitiram retomar cenas e buscar uma compreensão que não se limitava a da pesquisadora; nos encontros de orientação da tese, o exercício de compartilhar o que estava além dos dados transcritos, estabelecendo articulações teórico-práticas, foram propulsores do processo de aprendizagem; na banca de qualificação da tese e nos seminários do grupo de pesquisa, a emergência de questionamentos sobre o que já era “inquestionável”, foram regenerativos, pois permitiram abrir discussões que já estavam “operacionalmente fechadas”, como diria Maturana. Os seminários com o interlocutor, especialista no campo do pensamento e linguagem sistêmica, aprofundaram a compreensão dialógica, seja na articulação entre os saberes da academia e os do mercado de trabalho, seja no processo de cartografar o discurso através da elaboração dos mapas sistêmicos.

Em relação ao sistema-grupo empresa, a interface com o Diretor de D.O. foi sinalizadora dos movimentos que ocorriam no contexto de trabalho do grupo de gestores, no período entre os encontros realizados. Muitos dos acontecimentos do cotidiano da empresa culminavam na impossibilidade de agendar o grupo de discussão nas datas programadas, exigindo da pesquisadora paciência, flexibilidade e persistência, para que esses movimentos de mudança pudessem ser compreendidos como manifestação da co-existência de lógicas distintas que atravessavam a realização da pesquisa-intervenção. Alguns momentos de re-trabalho e os intensos diálogos, trocas de e-mails e ajustes de agenda, ainda que cansativos, permitiram que, como pesquisadora, me aproximasse do contexto desse campo pesquisado e de suas significações.

Pensamos que essa concepção de cartografia da rede de sujeitos-agentes envolvidos em uma pesquisa-intervenção pode ser um método estratégico para auxiliar no processo de conscientização a respeito da complexidade metodológica, propiciando maior grau de comprometimento desses sujeitos.

#### **4. Considerações Finais**

É oportuno salientar que os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa-intervenção são alternativas para uma abordagem sistêmica-complexa no processo grupal, que devem estar em acordo com o contexto do qual faz parte o grupo e a própria realidade dele.

Entendemos, pois, que o grande desafio do método sistêmico-complexo para intervenção nos processos grupais e, especificamente, como estratégia para o desenvolvimento da liderança como competência coletiva, reside na possibilidade de se co-operar num campo habitado por lógicas distintas, que não raro fazem eclodir as tensões e conflitos decorrentes da co-existência de forças e demandas antagônicas nas relações de trabalho. Isto é: desenvolver competência coletiva de liderança intervindo de forma sistêmico-complexa no processo grupal requer espaço para a construção, a compreensão, a aceitação e a apropriação da intersubjetividade, como o reconhecimento de que o conhecimento objetivo do mundo, não é a única possibilidade a ser considerada (Vasconcellos, 2002). Esse processo demanda tempo e disponibilidade para praticar o discurso de uma lógica distinta daquela que costuma imperar nas relações de trabalho, que é a falta de tempo, o resultado mensurado em metas, a não legitimação da subjetividade pela crença de que ela pode atrapalhar a objetividade. Compreender a complexidade das relações e organizações no mundo do trabalho é redimensionar a noção de tempo, de resultado e de intersubjetividade. Ao repensar esse contexto, a partir da lógica



sistêmica complexa se apresenta a possibilidade de contemplar a sustentabilidade, não só dos negócios, mas da própria existência humana, como condição de prosperidade e de permanência ao longo do tempo.

## 5. Bibliografia

- Alves, M. C.; Seminotti, N. (2006). O pequeno grupo e o paradigma da complexidade em Edgar Morin. *Psicologia USP*, v. 17, n. 2, p. 113-133, 2006.
- Andrade, Aurélio et al. (2006). *Pensamento sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 58-69.
- Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Capra, F. (1996). *A teia da vida*. São Paulo: Cultrix.
- Capra, F. (2001). *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix.
- Capra, F. (2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix-Amana Key.
- Cemin, M. R.; Seminotti, N. (2006). Estrutura, gênese e dinâmica grupal: um estudo sobre jovens jogadores de futebol residentes em clube esportivo. *Revista Brasileira de Psicodrama*, v. 14, n. 1, p. 47-65.
- Closs, L. (2004). *Estudo transcultural sobre competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro*. Dissertação de Mestrado em Administração. Porto Alegre: Escola de Administração.
- Frohm, C. (2006). *Collective competence in a project context*. Disponível em: <[http://www.sses.se/public/events/euram/complete\\_tracks/knowledgebased\\_firm/frohm.pdf](http://www.sses.se/public/events/euram/complete_tracks/knowledgebased_firm/frohm.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2006.
- González, M. P. (1996). *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB.
- Leite, J. C. (2007). Conferência sobre análise de dados qualitativos. In: Seminário do grupo de pesquisa processos e organizações dos pequenos grupos. PPGP-PUCRS, 13 ago. 2007.
- Lewin, K. (1978). *Problemas de Dinâmica de Grupo*. São Paulo: Cultrix.
- Mailhiot, G. B. (1997). *Dinâmica e gênese dos grupos*. São Paulo: Duas Cidades.
- Marra, M. M. (2005). Introdução. In: Fleury, H. J.; Marra, M. M. (Orgs.). *Intervenções grupais nas organizações*. São Paulo: Agora, 2005. p. 11-14.
- Maturana, H. R.; Varela, F. G. (1995). *A Árvore do Conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. Campinas, SP: Editorial PSY II.
- Maturana, H. R. (1997). *A ontologia da realidade*. Belo Horizonte: UFMG.
- Maturana, H. R. (2001). *Cognição, ciência e vida cotidiana*. Belo Horizonte: UFMG.
- Moraes, M. L.; Marques, J. C. (2001). Max Pagés: A Relação como Laço Grupal. *Expressão Psi. Pelotas*, v. 5, n. 2, p. 05-23, jul-dez.
- Morin, E. (2001) *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Morin, E. (2005). *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- Morin, E. (2006). *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. 12 ed Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Morin, E. (2004). *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 9 ed. Brasília, DF: Unesco.
- Morin, E. (1996). A noção de sujeito. In: Schnitman, Dora F. (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas. p. 45-55.
- Pagés, M. (1982). *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes.
- Sandberg, J. (1996). *Human competence at work*. Göteborg: BAS.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *The Academy of Management Journal*, v. 43, n. 1, p. 9-25.
- Seminotti, N. et al. (2006). Olhando e vivendo grupos: reflexões sobre uma prática. *Psicologia Argumento*. Curitiba, v. 24, n. 45, p. 73-80, abr-jun.
- Senge, P. M. (1999). *A dança das mudanças*. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vasconcellos, M. J. E. (2002). *Pensamento sistêmico: o novo paradigma da ciência*. Campinas, SP: Papirus.
- Zanelli, J. C. (1997). Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba: ANPAD, v. 1, p. 121-143.

***The Processes Group from the Systemic-Complex Paradigm  
– an Experience of Recursive Intervention in a Managers Group***

This article discusses the intervention processes group, from a Systemic-Complex perspective driven method. The intervention-research was made with a group of managers of a large metal-mechanic company localized in Vale do Rio dos Sinos (RS/BR). This intervention aimed at: a) widening the group leadership competences in a collective dimension; b) analyzing both the possibilities and limitations of the construction of collective competences in this group process. From this intervention, the article discusses the theoretical-methodological approach developed in this practice, aiming at providing a method that supports interventions for the development of leadership in a collective perspective. The intervention lasted 18 months, a period in which the participants of this research took a Course in Leadership Development, sponsored in partnership with a local university. Data collection was carried out in four moments: 1) application of a questionnaire about group skills, applied individually; 2) group discussion based on the questionnaire results; 3) group discussion about the systemic map generated in the previous step; 4) final group discussion, considering the dialogic synthesis of the ideas that emerged from the previous phase. As a central assumption of this method, we have sought both the internal and the external validity of data produced in the group during the interventions. In the intervention process, data emerging from the group discussions were analyzed with the purpose of theoretically understanding the empirical material (external validation); on the other hand, stimulating the group to reread its own production enabled both the recurrence of the discussion and fundamentally a systemic recursivity (internal validation). The support of this

practice lies in the key elements of the theories about group processes, mainly in the foundations advocated by the systemic-complex paradigm: hologramaticity, dialogics, and organizational recursion.

KEY-WORDS: group process and organization; collective competence in leadership and management; systemic-complex paradigm and method.