

# **Funcionamento de Grupos**

Márcio Miguel Rodrigues Francisco  
Departamento de Engenharia Informática  
Faculdade de Ciências e Tecnologia  
Universidade de Coimbra  
3030 Coimbra, Portugal  
[mfranc@student.dei.uc.pt](mailto:mfranc@student.dei.uc.pt)

## **Resumo**

Um grupo resulta de um conjunto de necessidades e define-se como unidade social constituída por pessoas que actuam segundo objectivos e normas pré-definidos. A Coesão grupal é uma força atractiva que depende de factores como a existência ou não de competição, ameaças, interacções ou sucesso, e da comunicação e tamanho do grupo.

Os grupos podem ser primários ou secundários de acordo com o tipo de comunicação e relação existente entre os membros do grupo. Também podem ser formais ou informais, dependendo da duração no tempo e da existência ou não de hierarquia no grupo.

A comunicação em grupos ocorre em redes centralizadas ou redes descentralizadas, dependendo da informação a que cada elemento tem acesso e da forma como é controlada.

Liderança é a capacidade de um indivíduo para controlar um grupo. A produtividade e grau de satisfação de um grupo difere conforme o líder seja autoritário, democrático ou permissivo, e depende do relacionamento do líder com os subordinados, do modo como são organizadas as tarefas, discutidos os problemas e como são utilizados os elogios e as críticas.

Em grupos ocorrem conflitos, que passam por fases de evolução e são geridos através de confrontação, repressão, diluição, mediação, delegação ou arbitragem.

## **Palavras-Chave**

- Grupo
- Coesão
- Comunicação
- Liderança
- Conflito

## **Introdução**

Neste artigo fala-se no funcionamento de grupos, mais propriamente nas regras de bom funcionamento de um grupo, factores que fortalecem a sua coesão, necessidades inerentes à sua formação, formas de comunicação, tipos de liderança e tipos de grupos. Fala-se ainda nos conflitos que normalmente acontecem e nas diferentes estratégias que um gestor pode utilizar para os poder gerir. O objectivo é contribuir para o melhor funcionamento de grupos, permitindo às pessoas que leiam este artigo conhecer os comportamentos e atitudes que melhor se adequam à sua situação em particular.

## Grupos

Um **Grupo** define-se como uma unidade social constituída por pessoas com papéis interdependentes, orientadas para objectivos comuns e que regulam o seu comportamento por um conjunto específico de normas. Trata-se de um conjunto estruturado de pessoas que resulta de um dinamismo global que vai determinando, influenciando e aferindo as condutas de cada elemento do grupo.

As pessoas para pertencerem a um determinado grupo social têm de manter uma série de comportamentos, como exercer influência umas sobre as outras, orientar os seus comportamentos em função de objectivos comuns, actuar segundo normas e modelos específicos e desempenhar tarefas de acordo com um sistema de papéis. Além disso é condição necessária que cada elemento sinta que pertence ao grupo e que é aceite como tal pelos restantes elementos. Quando todos estes aspectos são respeitados, o grupo é mais duradouro e apresenta maior coesão.

A coesão grupal é a força atractiva que une as pessoas e lhes confere sentimento de pertença ao grupo. Factores como a competição intergrupos, homogeneidade, acordo quanto aos objectivos, tamanho reduzido, ameaça exterior, boa comunicação, interacções frequentes ou sucesso, são factores que fortalecem a coesão grupal.

A formação de grupos resulta geralmente de um conjunto de necessidades relativas às pessoas que o constituem, como segurança, afeição, identidade, dependência, cooperação, estima, comparação social, dominação, adaptação e necessidades económicas e catárticas.

De uma forma geral, na sociedade actual os grupos subdividem-se em grupos primários ou secundários, ou em grupos formais ou informais.

Os grupos **primários** caracterizam-se por um contacto presencial e por uma comunicação directa entre os membros, predominando relações de afecto sobre relações de trabalho. Exemplos de grupos primários são a família ou uma turma de escola.

Os grupos **secundários** caracterizam-se por uma possível comunicação indirecta, através de outras pessoas, intercomunicadores, ordens de serviço, fax, terminais de computador, etc. Neste tipo de grupos as relações geradas pela dinâmica dos diferentes estatutos e tarefas predominam em relação às relações afectivas. Exemplos de grupos secundários são um clube ou uma empresa.

Os grupos **formais** apresentam uma hierarquia bem definida de estatutos e funções, com regulamentos e regras de funcionamento bem delimitadas. A família, a escola, a empresa ou o partido político são exemplos de grupos formais.

Os grupos **informais** são grupos efémeros ou ocasionais sem hierarquia definida, e cujas regras de convivência se adaptam às diferentes situações. Exemplos de grupos informais são os amigos com quem saímos, ou com quem vamos ao cinema.

A comunicação entre os elementos de um grupo é normalmente feita através de redes centralizadas e redes descentralizadas.

As **redes centralizadas** (rede em estrela ou rede em “Y”) caracterizam-se pela existência de um elemento central que controla toda a informação, que só se processa numa direcção. Os resultados deste modo de comunicação são o alto ritmo de trabalho, baixa quantidade de erros, baixa quantidade de mensagens e baixo grau de satisfação.

Nas **redes descentralizadas** todos os elementos ocupam posições equivalentes quanto à obtenção de informação, não existindo posições privilegiadas. Um exemplo de rede descentralizada é a rede em círculo, na qual a comunicação é feita de forma aberta, permitindo feed-backs entre todas as pessoas. As redes descentralizadas apresentam normalmente um ritmo de trabalho lento, grande quantidade de mensagens, grande quantidade de erros e elevado grau de satisfação.

## **Liderança**

**Liderança** é a capacidade de um indivíduo para controlar ou dirigir o comportamento dos membros de um grupo. Pressupõe uma relação entre pessoas em que a influência e o poder estão distribuídos de forma desigual, mas legítima. Contudo são várias as definições possíveis. Os líderes distinguem-se sobretudo pela sua Visão, pela confiança que conseguem transmitir a um grupo e pela adesão ou colaboração que conseguem obter de todos os elementos. Além disso, os líderes devem evidenciar grande autoconfiança e capacidade de iniciativa.

A eficácia de uma liderança depende de vários factores, como as relações pessoais do líder com os seus subordinados, o grau de dificuldade, tempo disponível e carácter rotineiro ou inovador das actividades, a personalidade e características dos elementos do grupo e as exigências ou pressões exteriores ao grupo.

Um líder para ser eficaz deve ser honesto, assertivo e justo para com os seus subordinados e demonstrar emoções ou empolgação pessoal com as actividades. Comportamentos como incapacidade de organizar detalhes, medo de competição, ausência de criatividade, excesso de licenciosidade, desonestidade e injustiça são comportamentos ineficazes em termos de liderança.

Podemos distinguir 3 tipos de liderança: Liderança **Autoritária**, Liderança **Democrática** e Liderança **Permissiva**.

O líder autoritário decide e comanda sozinho todas as actividades do grupo, mas não participa activamente na sua execução. Utiliza regularmente a crítica destrutiva e o elogio e não aceita opiniões por parte dos elementos do grupo. A liderança autoritária é a que conduz a uma maior produtividade no trabalho do grupo, mas os seus membros apresentam um baixo nível de satisfação pessoal gerado pelo mau ambiente existente.

O líder democrático aceita opiniões e discute os problemas e os objectivos com o grupo, permitindo a estes adoptarem as estratégias que acharem mais adequadas para a realização das tarefas. Acompanha solidariamente as tarefas do grupo, embora não participe activamente. Utiliza de forma ponderada e objectiva o elogio e a crítica, procurando justificar em factos. Da liderança democrática resulta uma produtividade inferior à da liderança autoritária, mas as pessoas demonstram um elevado nível de satisfação.

Por último, o líder permissivo actua de uma forma passiva. Não toma iniciativas, não critica nem elogia os elementos do grupo e dá-lhes total autonomia na definição das actividades. Da liderança permissiva resulta uma menor produtividade relativamente aos outros dois tipos de liderança e a satisfação pessoal também é baixa porque ocorrem frequentemente discussões no seio do grupo durante a realização das tarefas.

## **Gestão de Conflitos**

O **Conflito** é uma situação que ocorre quando duas ou mais pessoas têm objectivos mutuamente exclusivos. Um conflito só ocorre quando alguém viola bens materiais ou imateriais que outro indivíduo julga ter direito (poder, estatuto, crenças, moral, realização, dinheiro, ...). Em grupos é frequente gerarem-se conflitos entre as pessoas, quer seja em reuniões, em negociações, ou nas relações interpessoais. Os conflitos resultam normalmente devido a interpretações diferentes por parte de indivíduos ou devido a desacordos relativamente à origem de fenómenos, objectivos e formas de os resolver.

Um conflito passa por várias fases de evolução. Primeiro ocorre uma fase de incubação quando nos começamos a sentir incomodados por algo. Posteriormente, vem uma fase de consciencialização, em que avisamos a outra parte de que nos estamos a sentir incomodados. Depois ocorre uma disputa entre as partes envolvidas no conflito, onde há a discussão e exposição das ideias de cada parte. Finalmente, se o conflito chega à fase de eclosão, a situação fica fora de controlo e os indivíduos deslocam o objectivo do conflito para confrontos em que tentam envergonhar, causar danos e expor as fraquezas do adversário. Quem ganha os conflitos reforça a sua credibilidade, aumenta a má imagem dos derrotados do conflito e é-lhes permitido abrandarem a produtividade. Contudo, os conflitos podem gerar situações negativas, como o aumento do sentimento de vingança e deteriorização do relacionamento entre as partes envolvidas.

A gestão de conflitos é normalmente feita através de diagnósticos das fontes e da aplicação de melhores medidas de prevenção e correcção dos conflitos. Um gestor pode resolver os conflitos através da confrontação, repressão ou diluição. A confrontação consiste em converter um conflito em problema e é a estratégia mais utilizada, uma vez que é a única que permite lidar realmente com o conflito. A repressão consiste em ignorar um conflito ou impor uma solução. Outras vezes o gestor tenta suavizar o conflito ou incutir nas pessoas objectivos mais elevados, através da diluição.

O gestor pode também utilizar outras estratégias para tentar resolver os conflitos, como a mediação, delegação ou arbitragem. A mediação consiste num processo em que uma terceira pessoa ajuda as partes envolvidas a resolver o conflito. Na delegação as partes envolvidas no conflito têm total liberdade para o resolverem, sem intervenção do gestor. A arbitragem é a resolução do conflito através de uma solução imposta por uma pessoa não envolvida na discussão.

## **Conclusão**

Conclui-se que um grupo apresenta maior coesão e maior durabilidade no tempo se os membros mostrarem interesse e empenhamento para pertencer ao grupo e actuarem de acordo com o sistema de papéis, estatutos e normas do grupo.

Conclui-se também que o tipo de comunicação varia conforme o tipo de grupo, com a competência e personalidade das pessoas, com o tipo de actividades e com a complexidade dos problemas. As redes de comunicação descentralizadas ocorrem mais frequentemente nos grupos em que não há uma estrutura hierárquica rígida e são as mais indicadas quando o objectivo é o nível de satisfação das pessoas. As redes de comunicação centralizadas aplicam-se melhor a grupos com uma estrutura hierárquica bem definida e são as melhores quando o objectivo é eficácia e rapidez.

A eficácia de uma liderança depende de vários factores, e como tal não é possível dizer qual o melhor tipo de liderança. Porém, concluiu-se que liderança autoritária e liderança democrática são as mais eficazes, enquanto que a liderança permissiva é a menos eficaz.

Os tipos de rede de comunicação e de liderança influenciam também o surgimento de conflitos. Na gestão de conflitos é fundamental o papel do gestor para tentar resolver da melhor maneira os conflitos.

## **Agradecimentos**

Agradeço à minha mãe por todo o apoio que me tem dado.

Agradeço ao professor António Dias Figueiredo pelo esclarecimento de algumas dúvidas.

## **Referências**

### **Livros:**

Maria Antónia Abrunhosa e Miguel Leitão, “Psicologia 12”, Volume 1, Areal Editores, pp. 197-225 .

### **Páginas WEB:**

<http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/LiderarPessoas.htm>

<http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/TeoriasLider.htm>

<http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/LíderesEficazes.htm>

<http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/LíderesIneficazes.htm>

<http://www.terravista.pt/meiapraia/2292/GestãoConflito.htm>

<http://www.alternet.com.br/canal/administracao/posbruna.htm>

[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/mid/artigos/021101-ser\\_lider.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/mid/artigos/021101-ser_lider.shtm)

[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/mid/artigos/220403-gestao\\_conflitos\\_cavagnoli.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/mid/artigos/220403-gestao_conflitos_cavagnoli.shtm)