



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**INTERAÇÕES SOCIAIS EM GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS EM
RELAÇÃO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Sabrina Wolff

Florianópolis – SC
2003



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**INTERAÇÕES SOCIAIS EM GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS EM
RELAÇÃO À FORMAÇÃO PROFISSIONAL**

Sabrina Wolff

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre, sob orientação do prof. Dr. Sílvio Paulo Botomé.

Florianópolis – SC
2003

“Fé na razão não é somente fé em nossa própria razão, mas também – e ainda mais – na razão dos outros. Dessa forma, um racionalista, mesmo acreditando ser intelectualmente superior aos outros (o que lhe é difícil julgar), apenas o será na medida em que for capaz de aprender por criticismo, bem como pelos próprios erros ou os dos alheios; pois que só se aprende, neste sentido, se se levar a sério os outros, como também seus argumentos. O racionalismo está, portanto, ligado à idéia de que a outra pessoa tem o direito de ser ouvida, e de defender seus argumentos.”

Karl Popper

SUMÁRIO

RESUMO.....	vii
ABSTRATCT.....	viii
APRESENTAÇÃO.....	ix
1. NECESSIDADES E INTERESSES PARA DESENVOLVER PESQUISAS SOBRE “PROCESSOS GRUPAIS”.....	1
1.1 Pesquisas científicas sobre processos grupais: inovações metodológicas, contribuições, divergências e limitações.....	5
a) Tendências das pesquisas sobre grupos.....	8
b) Os processos grupais caracterizados por diferentes perspectivas.....	13
c) Características individuais: variáveis em foco.....	17
1.2 Decorrências dos processos grupais para as pessoas envolvidas e para o contexto no qual se inserem.....	28
1.3 Noção de comportamento para compreender as interações humanas nos processos grupais.....	34
a) As relações complexas que constituem os comportamentos.....	35
b) Dimensões do comportamento verbal.....	40
c) O processo de comunicação humana nos grupos.....	43
1.4 A aprendizagem da profissão e suas implicações para o trabalho em grupo.....	45
2. DELINEAMENTO EXPERIMENTAL COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO DE PROCESSOS GRUPAIS.....	50
2.1 Sujeitos.....	50
2.2 Local e instalações das observações.....	51
2.3 Atividades aplicadas aos participantes.....	51
2.4 Equipamentos e materiais.....	52
a) Para o registro das observações diretas.....	52
b) Para desenvolver e aplicar os questionários.....	52
2.5 Procedimentos.....	52
a) Escolha dos sujeitos.....	52
b) Escolha dos cursos.....	52
c) Contato com os sujeitos e seleção dos mesmos.....	53
d) Critério para a formação dos grupos: delineamento experimental.....	54
e) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados.....	55
1) Protocolo de observação.....	55
Escolha da técnica por amostragem de tempo.....	55
Construção do sistema de categorias de comportamentos verbais.....	56
2) Questionário.....	60
3) Simulações.....	60
f) Coleta de dados.....	61
1) Filmagens.....	61
2) Observações das fitas e registro dos dados.....	62
3) Teste de fidedignidade intra-observador.....	63
g) Organização, análise e interpretação dos dados.....	64

3. DISPOSIÇÕES PESSOAIS, TIPOS DE RELAÇÕES ESTABELECIDAS, CARACTERÍSTICAS DA TAREFA E TEMPO UTILIZADO PARA SUA REALIZAÇÃO.....	65
3.1 Variáveis que interferiram no tempo utilizado pelos grupos investigados.....	66
a) Disposições dos sujeitos.....	66
b) Tipos de relações estabelecidas.....	67
c) Características da atividade.....	69
d) Interesse pelo assunto.....	70
e) Conhecimento sobre o assunto.....	71
3.2 Durações das atividades apresentadas pelos grupos homogêneos.....	72
3.3 Durações das atividades apresentadas pelos grupos heterogêneos.....	73
3.4 Grupos homogêneos em relação aos heterogêneos: mais tempo utilizado nas atividades pode significar maior engajamento para encontrar boas respostas....	75
4. DISTRIBUIÇÃO DA FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS AO LONGO DA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS.....	81
4.1 Diferenças e semelhanças nas oscilações dos grupos homogêneos.....	82
4.2 Grupos heterogêneos: diminuição de comportamentos ao longo do tempo.....	85
4.3 Maior interferência da natureza da tarefa do que do tempo sobre as frequências de comportamentos.....	87
5. CATEGORIAS DE COMPORTAMENTOS VERBAIS APRESENTADOS PELOS GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS.....	94
5.1 Dados que sugerem uma certa regularidade entre os grupos homogêneos.....	95
5.2 As interações entre “colegas de profissão” são caracterizadas pelo desembaraço no debate de idéias e pelas facilidades de comunicação.....	99
5.3 Mais diferenças do que semelhanças entre os grupos heterogêneos.....	101
5.4 Formações profissionais influenciando as interações nos grupos heterogêneos	103
5.5 Diferenças maiores entre os grupos heterogêneos do que entre os homogêneos.....	107
5.6 Comparação entre os grupos homogêneos e os grupos heterogêneos.....	110
a) Regularidades entre os homogêneos e irregularidades entre os heterogêneos.....	110
b) Mas integração nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos.....	111
c) Os sujeitos interagiram mais nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos.....	113
6. COMPORTAMENTOS ENVOLVIDOS NAS CATEGORIAS GERAIS “CONCORDAR”, “DISCORDAR” E “COMPLEMENTAR IDÉIAS”, APRESENTADOS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS.....	115
6.1 Sub-categorias do comportamento “concordar”.....	115
6.2 Mais semelhanças do que diferenças nas formas de concordar apresentadas pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos.....	117
6.3 Sub-categorias do comportamento “complementar idéias”.....	119
6.4 Os grupos homogêneos apresentaram mais regularidades do que os grupos heterogêneos quanto à forma de complementar idéias	121

6.5 Sub-categorias do comportamento “discordar”.....	122
6.6 Nos grupos homogêneos houve mais “desembaraço” para discordâncias seguidas de justificativas, esclarecimentos ou sugestões do que nos grupos heterogêneos.....	125
7. DIMENSÕES DAS VERBALIZAÇÕES APRESENTADOS PELOS GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS NA REALIZAÇÃO DE TAREFAS: RITMO, DURAÇÃO, TOM DE VOZ E DIREÇÃO DO OLHAR.....	127
7.1 Ritmo das verbalizações.....	127
7.2 Poucas pausas entre as verbalizações parece ser sinônimo de participação ativa.....	129
7.3 Durações das verbalizações.....	130
7.4 Grande parte dos comportamentos verbais observados tem duração rápida.....	133
7.5 Graus de tom de voz.....	134
7.6 Tons de voz denotam mais cautela dos sujeitos, ao exporem suas idéias, nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos.....	135
7.7 Direções dos olhares.....	138
7.8 O direcionamento do olhar pode estar relacionado com a busca de indicadores de reforço: gestos ou verbalizações indicando concordâncias ou discordâncias	140
8. ESTUDAR AS INTERAÇÕES SOCIAIS EM GRUPOS IMPLICA EM COMPREENDER RELAÇÕES ENTRE OS ASPECTOS QUE OS CARACTERIZAM.....	144
8.1 As diversas variáveis que combinadas de formas e graus variados diferenciam e assemelham os grupos homogêneos dos grupos heterogêneos.....	146
a) Regularidade entre os grupos homogêneos.....	147
b) Segmentação das atuações nos grupos heterogêneos.....	149
c) Grupos homogêneos e heterogêneos: semelhanças e diferenças	151
8.2 Trabalhos em grupo precisam ser desenvolvidos por profissionais que estejam capacitados e dispostos a participar do processo.....	158
8.3 A complexidade dos processos grupais não pode ser compreendida apenas com a caracterização parcial das interações sociais que ocorrem em grupos....	161
8.4 Contribuições e limitações metodológicas se tornam oportunidades a novas pesquisas.....	163
REFERÊNCIAS.....	171
LISTA DE TABELAS.....	177
LISTA DE FIGURAS.....	178
LISTA DE APÊNDICES.	181

RESUMO

A homogeneidade e a heterogeneidade em relação às habilidades, experiências e conhecimentos entre pessoas que trabalham juntas para atingir um objetivo comum, tornaram-se objeto de vários estudos sobre o fenômeno grupal desde os últimos anos correspondentes ao século vinte, tendo em vista o progressivo aumento de atividades realizadas por grupos e equipes, especialmente por grupos multiprofissionais. Nesse sentido, o objetivo do presente estudo foi caracterizar alguns aspectos das interações ocorridas em grupos homogêneos (formados por indivíduos com a mesma formação profissional) e em grupos heterogêneos (formados por profissionais de áreas diferentes) para ser possível fazer algumas comparações entre eles. Para isso foram selecionados 16 sujeitos, quatro de cada curso escolhido (Administração, Computação, Medicina e Psicologia), entre dois do sexo masculino e dois do sexo feminino, para formar os quatro grupos homogêneos. Os quatro grupos heterogêneos foram formados num segundo momento, após os sujeitos terem participado dos grupos homogêneos, a partir de delineamento experimental que consistiu em formar os grupos com um sujeito de cada área, respeitando também o critério referente à variável sexo. Os sujeitos, portanto, participaram de dois encontros: primeiro, em um grupo homogêneo e, segundo, em um grupo heterogêneo. Foram desenvolvidos dois estudos de caso sobre assuntos diferentes, porém, com a mesma estrutura e as mesmas atividades para realizar em grupo. Os participantes responderam a um questionário, aplicado após as atividades em grupo, destinado a obter informações referentes às suas percepções sobre os dois trabalhos em grupo dos quais participaram. Além disso, os sujeitos ao realizarem as tarefas, foram filmados para que fosse possível fazer a observação e registro da frequência de certos comportamentos verbais considerados relevantes para responder a pergunta de pesquisa. Entre os resultados encontrados, os grupos homogêneos levaram mais tempo para concluir as atividades do que os grupos heterogêneos. Também foi possível verificar que, as interações entre os “colegas de profissão” são caracterizadas pelas facilidades de comunicação e desembaraço no debate de idéias e, provavelmente, em virtude disso, os grupos homogêneos levam mais tempo para chegar ao consenso, apresentem mais discordâncias entre si e complementem mais as idéias uns dos outros do que os grupos heterogêneos. Ao trabalharem em grupo os profissionais de áreas diferentes parecem ter maior receio para apresentar discordâncias e menos condições para complementarem as idéias dos outros (pois possuem conhecimentos e linguagens diferentes). No entanto, os sujeitos quando pertenceram aos grupos heterogêneos apresentaram mais idéias e fizeram mais esclarecimentos do que nos grupos homogêneos. Os dados indicam, de modo geral, que as interações nos grupos homogêneos são mais regulares do que nos grupos heterogêneos, os quais apresentaram maiores variações quando comparados entre si.

ABSTRACT

The homogeneity and heterogeneity in relation to abilities, experiences and knowledge among individuals who work together to reach a common goal, have become the object of several studies about group phenomena in the last years of the twentieth century, because of the progressive increasing of activities carried out by groups and teams, specially by groups formed with different professionals. That way, the purpose of the present study was to characterize some relevant aspects of the interactions that take place in homogeneous groups (constituted of individuals with the same professional major) as well as in heterogeneous groups (made of professionals of different areas) in order to be possible to make comparisons among them. For that reason 16 subjects have been selected, four of each chosen group (Administration, Computer Science, Medicine and Psychology), two of each gender, in the way to form four homogeneous groups. The other heterogeneous groups have been originated in a second round, after all the subjects have had participated of the homogeneous groups, with the aid of experimental design which consisted in forming the groups with one subject of each area, keeping safe as well the criteria related to the gender variable. Therefore, the subjects were gathered in two encounters: firstly in a homogeneous group and in sequence in a heterogeneous one. Two studies of case have been developed with different topics, however with the same structure and activities to fulfill. The participants answered a question list, applied after the group activities have been finished, built to obtain informations related to the perceptions about the two workgroups, which they have participated. Furthermore, the subjects were filmed, while they were carrying out the tasks, in order to be possible to make the observation and the registry of the frequency of some verbal behaviors considered relevant to answer the research question. Among the found results, the homogeneous groups took more time to conclude the activities than the heterogeneous ones. It was also possible to verify that, the interactions among “work partners” were characterized by the communication skills and no embarrassment in the debate of ideas and, probably, because of that reason, the homogeneous groups are to take more time to reach a consensus, present more disagreements among themselves and complete more often their ideas than the heterogeneous groups. The professionals of different areas, when working along together, seem to have more fear to show their disagreements and less conditions to complement someone else’s ideas (because their knowledge language are different). However, the subjects, when working in the heterogeneous groups presented more ideas and made more conclusions than those who were in the homogeneous groups. The datas show that, in a general sense, the interactions existent in the homogeneous groups are more regular than those that belong to the heterogeneous groups, who have presented higher variations when compared among them.

APRESENTAÇÃO

Vale a pena ressaltar aqui o árduo processo de aprendizagem que foi necessário ser percorrido para construir essa dissertação. Pois, o mais importante não são os resultados em si, mas a forma como eles foram construídos e todos os cuidados tomados para garantir um grau de fidedignidade aceitável com os fatos investigados. Não se trata somente do resultado de uma pesquisa científica, mas de um processo constituído por etapas que respeitam as condições existentes para a aprendizagem e permitem um avanço progressivo. O melhor do processo é que depois que se avança (e quanto mais se avança), dificilmente se regredirá.

Talvez a maior contribuição deste estudo seja de caráter metodológico, considerando que se trata de uma pesquisa básica que tem como objetivo caracterizar alguns aspectos sobre os fenômenos grupais, produzir um conhecimento que sirva de base para futuras pesquisas a respeito.

Embora não tenha sido possível utilizar todos os dados coletados, especificamente os dados referentes às avaliações feitas pelos sujeitos a respeito de suas atuações nos grupos que pertenceram, tais dados não serão desprezados. Futuramente poderão ser examinados em novas pesquisas. O motivo de não tê-los utilizado foi a necessidade de finalizar a presente pesquisa dentro do prazo estabelecido. É importante enfatizar que, apesar de ter sido necessário tomar decisões com base nas limitações impostas pelo tempo disponibilizado, bem como pela natureza da metodologia utilizada para coletar e examinar os dados (considerando que foi a primeira experiência em “observação direta”, motivo pelo qual o processo de coleta, análise e interpretação dos dados foi mais lento), as oportunidades de aprendizagem encontradas superaram as dificuldades.

A disposição dos alunos que participaram como sujeitos da pesquisa, voluntariamente, em contribuir para a produção de conhecimento científico, me surpreendeu. Agradeço-os por terem sido receptivos desde o primeiro contato, e mesmo estando sobrecarregados por ser o último semestre do curso, conseguiram encontrar tempo e disposição para participarem das atividades.

1

NECESSIDADES E INTERESSES PARA DESENVOLVER PESQUISAS SOBRE “PROCESSOS GRUPAIS”

Os processos grupais constituem um fenômeno do cotidiano, fazem parte da experiência diária das pessoas em geral, independentemente do ambiente no qual vivem e trabalham. O fenômeno grupal pode ser considerado algo comum, freqüente e de conhecimento de todas as pessoas, pois desde o momento que as pessoas nascem elas passam a ser inseridas em determinados tipos de grupos sociais – família, escolas, universidades, comunidades sociais, comunidades religiosas, associações, clubes, sindicatos, organizações e instituições de trabalho etc. Todos os acontecimentos da vida de qualquer ser humano ocorrem em diversos tipos de grupos e necessariamente neles, pois o homem para produzir ações socialmente produtivas e transformadoras precisa se agrupar (Asch, 1977; Lane, 1992). Enfim, o ser humano é um ser eminentemente “gregário” (Pichon-Rivière, 1988), sendo que grande parte de sua vida social ocorre em pequenos grupos (Davis, 1973). No entanto, o fato de ser um fenômeno comum a todos, não garante capacidade inata às pessoas de lidarem com os problemas e dificuldades de alto nível de complexidade inerentes aos fenômenos sociais, muito menos garante que as pessoas tenham conhecimento suficiente sobre o funcionamento dos grupos e as competências necessárias para atuar neles de forma eficaz.

Os mistérios existentes sobre o fenômeno que envolve os processos grupais, os quais limitam intervenções eficazes, precisam ser estudados e compreendidos por meio de métodos rigorosos. É necessário compreender os processos grupais indo além do que é disseminado a seu respeito no senso-comum, para não comprometer todo o conhecimento científico já produzido. Nesse sentido, a importância de produzir conhecimento sobre o funcionamento dos pequenos grupos está fundamentada no fato de que todo tipo de sociedade é constituída de diversos tipos de grupos, os quais têm muitas finalidades práticas na indústria, na educação, nas clínicas psiquiátricas, na política, na religião, no comércio etc (Petrullo, 1972). Os grupos podem servir tanto para atender necessidades individuais como para ajudar na criação de trabalho ou solução de problemas; podem ser utilizados em processos terapêuticos, em processos de aprendizagem ou treinamento, bem como para aumentar a produtividade e a criatividade das pessoas. Além disso, os pequenos grupos são considerados, pelos pesquisadores que se interessam pelo assunto, mais

acessíveis a observações e análises sistemáticas do comportamento social e, além disso, a chave para a maior compreensão do indivíduo, das organizações e das sociedades (Petrullo, 1972). Portanto, é preciso conhecê-los tanto quanto melhor para que seja possível intervir neles a fim de garantir sua efetividade e bons resultados às pessoas que neles atuam e ao sistema na qual estão inseridos.

Conhecer como os grupos funcionam é, além de conhecer seus aspectos estruturais, compreender como as pessoas se comportam neles e como interagem com outras pessoas diante do trabalho em grupo. Ao buscar compreender tal fenômeno pode ser possível encontrar respostas ou novas formas para lidar com os vários problemas e dificuldades que surgem durante os processos de trabalho em grupo (como, por exemplo, os conflitos interpessoais, que ocorrem em decorrência de vários aspectos relacionados com as interações humanas no grupo, bem como características estruturais do grupo e do contexto na qual ele se insere). Ou simplesmente para que as pessoas se tornem mais conscientes do que acontecem com elas durante as relações que estabelecem com outras pessoas e com o meio na qual vivem. Desta forma aumenta a possibilidade de terem maior controle sobre suas ações e das as influências sobre ela. Asch enfatiza a necessidade do homem produzir conhecimento sobre si mesmo, argumentando:

(...) É necessário compreender os indivíduos para ultrapassar a cegueira, inevitável quando ignoramos as forças sociais. É paradoxal, mas verdadeiro, que, quanto maior a ignorância dos grandes homens quanto aos princípios de seu ambiente social, mais sujeitos estão eles a seu controle; e quanto maior seu conhecimento do seu funcionamento e suas necessárias conseqüências, tanto mais livres se tornam com relação a estas. (...) Embora estejamos sob o efeito de instituições, temos a possibilidade de ser participantes inteligentes. (Asch, 1977, p.229-230)

Diversos profissionais trabalham em grupos e para isso precisam desenvolver certas habilidades, e só têm a ganhar com os progressos científicos a respeito dos fenômenos relacionados com os processos grupais, pois, a partir dos conhecimentos produzidos pela ciência que estuda tais fenômenos, pode ser possível intervenções a fim de garantir melhores desempenhos aos grupos.

A prática educacional se beneficia com as pesquisas feitas sobre grupos, assim como as organizações, nas quais os trabalhos em equipe são considerados uma nova estratégia para atingir os objetivos organizacionais de forma mais efetiva. Diversos profissionais também se beneficiam, bem como podem ajudar na produção de conhecimentos sobre grupos, relatando e analisando suas próprias experiências. Ainda assim, existem pessoas, profissionais e cientistas que acreditam que o comportamento humano não pode ser estudado sistematicamente, que o comportamento humano não obedece leis ou que os fenômenos sociais não podem ser mensurados e, portanto, investigados cientificamente. No entanto, pesquisas sociais são desenvolvidas por cientistas da área social e humana, que acreditam na validade e contribuição de seus estudos à sociedade e à ciência.

Os estudos sobre o fenômeno grupal não são recentes, acentuaram-se nitidamente na década de 30 e 40, o que levou a uma produção vasta sob vários aspectos e diferentes perspectivas. Muitos aspectos dos fenômenos grupais já foram estudados por pesquisadores de diferentes campos da ciência social e humana (Lewin, 1948; Homans, 1950; Bion, 1975; Cartwright e Zander, 1975; Asch, 1977; Shaw, 1981; Pagès, 1982; Lapassade, 1983; Pichon-Rivière, 1988 etc). Muitas das pesquisas de natureza experimental, de campo e de laboratório, entre outros tipos de pesquisas sobre pequenos grupos, foram desenvolvidas e outras mais estão sendo realizadas. Há a necessidade de compreender o comportamento humano nos diversos grupos sociais, bem como desenvolver técnicas de intervenção mais eficazes para tornar os grupos mais produtivos e satisfatórios.

Mesmo com toda a dificuldade que os cientistas sociais tiveram para demonstrarem a importância de suas pesquisas para os interessados em investir no desenvolvimento de pesquisas científicas, a partir de estudos rigorosos, possibilitaram a mudança do rumo e a qualidade das pesquisas sociais, tendo em vista que conseguiram demonstrar as influências das relações sociais sobre a vida do ser humano¹. No entanto, alguns assuntos se tornam relevantes em virtude de mudanças sociais, políticas, econômicas e especialmente culturais. Com o fenômeno da diversidade cultural

¹ Um dos precursores a ser citado foi Elton Mayo, que desenvolveu pesquisas em indústrias para verificar os efeitos das relações sociais sobre o desempenho dos trabalhadores, e por fim conseguiu mostrar à categoria empresarial a importância e aplicabilidade do conhecimento produzido por este tipo de pesquisa (Stoner e Freeman, 1985).

influenciando a vida da maioria das pessoas, das organizações e sociedades, estudar sobre como as diferenças entre as pessoas interferem nas interações sociais se tornou necessário, diante da complexidade do fenômeno e da necessidade de vários tipos de análises. Além disso, ao final do século XX, a homogeneidade e a heterogeneidade em relação às habilidades, experiências e conhecimentos entre pessoas que trabalham juntas para atingir um objetivo comum, tornou-se um assunto pertinente às organizações e vários tipos de profissionais (pesquisadores, educadores, administradores, engenheiros, psicólogos, médicos etc), tendo em vista o progressivo aumento de equipes multiprofissionais inseridas em diversas organizações e instituições. As diferenças² entre as pessoas que trabalham juntas são consideradas como algo muito mais positivo do que negativo, pois, as pessoas que avaliam o desempenho de outras acreditam que podem “agregar valor” aos resultados dos trabalhos (Cox, 1994; Fleury, 2000 etc). Esse é um dos motivos, conforme Fleury, Cox, que está levando desde o final da década de 60 (no Brasil mais recentemente, desde a década de 90) muitos administradores e gerentes de vários tipos de organizações, de vários países, a instituírem a “diversidade” como ideal corporativo para tornar os grupos ou equipes existentes em suas estruturas mais eficazes.

A partir da necessidade de novas pesquisas sobre as influências das diferenças entre as pessoas sobre os processos de grupo, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **que relação existe entre as interações ocorridas em grupos formados por profissionais do mesmo campo das interações ocorridas em grupos formados por profissionais de campos diferentes?** Para isso é necessário responder uma segunda pergunta: **quais as características das interações em ambos os tipos de grupos?** A caracterização das interações que ocorrem durante o trabalho em grupo pode possibilitar verificar se há diferenças ou semelhanças, dentre os aspectos analisados, entre os grupos homogêneos e heterogêneos em relação à formação profissional. Pode também permitir fazer abstrações dos tipos de interferências que as características das interações encontradas nos grupos a ser estudados podem ocorrer sobre contextos mais complexos nos quais esses tipos de grupos estão inseridos, como nas organizações e instituições. Vale ressaltar também que, desvendar cada vez mais as interações sociais é ajudar no desenvolvimento da psicologia como ciência (Lewin, 1948). Além disso, as interações sociais são um dos aspectos mais

² Nomeada por alguns autores de diversidade cultural, que se refere às variáveis demográficas (sexo, idade, nível social, etnia etc) e variáveis relacionadas às competências, experiências, valores, crenças etc, as quais caracterizam as pessoas que trabalham na mesma organização ou desenvolvem algum tipo de atividade juntas.

importantes e necessários de se investigar para aumentar a compreensão sobre os diversos tipos de grupos (Petrullo, 1972).

1.1 Pesquisas científicas sobre processos grupais: inovações metodológicas, contribuições, divergências e limitações

Muitos estudos sobre grupos já foram realizados sob perspectivas diferentes por pesquisadores de diversas áreas – psicólogos, sociólogos, antropólogos etc. Já foram estudados muitos aspectos dos processos grupais, tais como as propriedades estruturais dos grupos, o funcionamento, os comportamentos individuais, as exigências feitas num grupo, a comunicação, os papéis, a estrutura de poder, a coesão, os interesses individuais e coletivos, os fatores cooperação e competição, os objetivos, as interações sociais, a liderança etc.

De acordo com Cartwright e Zander (1975), os primeiros estudos não apresentaram a seriedade científica necessária para avançar na produção de conhecimentos a respeito de grupos. Somente nos últimos cinquenta anos (após a Segunda Guerra Mundial os recursos financeiros destinados a este tipo de pesquisas aumentaram muito), foram realizados vários experimentos científicos sobre grupos, por cientistas sociais e do comportamento, os quais permitiram um avanço a respeito deste fenômeno (Cartwright e Zander, 1975). Segundo os autores, os quais fizeram uma coletânea das principais publicações de experimentos sobre grupos, a partir de 1953 foram realizados mais estudos empíricos a respeito do fenômeno grupal do que em todos os anos precedentes. Estudos estes que se apoiaram em técnicas novas, cujos resultados levaram a novas formulações teóricas e a uma melhor compreensão sobre o fenômeno. O desenvolvimento acelerado e contínuo de pesquisas sobre grupos, desde então, está apoiado no pressuposto de que uma sociedade, qualquer que seja, depende da eficiência dos diversos tipos de grupos de que é composta. Nesse sentido, o método científico empregado para o estudo dos grupos torna-se um meio importante de produzir conhecimento confiável para que sejam possíveis intervenções nos grupos a fim de torná-los eficazes à sociedade e ao sistema no qual está inserido, principalmente aos indivíduos que os compõem.

O amadurecimento das pesquisas empíricas a respeito de grupos a partir da década de 30, levou ao trabalho que passou a ser conhecido como dinâmica de grupo, e que após dois séculos continua sendo muito disseminado e empregado. A partir da Segunda Guerra Mundial é que tal conceito se propagou entre os estudiosos de grupos, porém, tal conceito tornou-se impreciso em alguns momentos. De acordo com Cartwright e Zander (1975), a dinâmica de grupo deveria estar fundamentada na concepção democrática, no qual os indivíduos participam ativamente das atividades e decisões em grupo. Outro sentido dado ao conceito de dinâmica de grupo está relacionado com o processo (conjunto de técnicas) para desenvolver habilidades em relações humanas. Além disso, a mudança ocorrida no significado do termo “dinâmica de grupo” também tem a ver com o método científico empregado nas pesquisas sobre grupos, o qual deixou de referir-se apenas a ciência experimental para significar também pesquisa-participante por meio de intervenções.

As primeiras pesquisas sobre grupos eram baseadas em experiências pessoais e documentos históricos, e apesar de muitos sistemas teóricos terem sido desenvolvidos por grandes estudiosos sobre a vida coletiva (como por exemplo Durkheim, Wundt entre outros), tais conhecimentos ainda eram subjetivos e muito especulativos. Como informam Cartwright e Zander (1975), por volta da metade do século XIX, com o aparecimento da psicologia experimental, estudiosos, principalmente nos Estados Unidos, das áreas sociais e humanas (Sociologia, Antropologia e Psicologia) passaram a desenvolver experimentos com grupos a partir de métodos simples, mas inovadores, a fim de obter informações mais precisas a respeito da natureza e funcionamento dos grupos. Estes cientistas procuravam obter dados a partir dos fatos, não mais fazendo inferências baseados nas impressões subjetivas que tinham. A partir de novos métodos científicos aplicados em experimentos com grupos, houve um grande esforço para construir um conhecimento teórico que explicasse com rigor o funcionamento dos grupos e que pudessem ser aplicados em diversos tipos de pesquisas e reproduzidos (reaplicados) por diferentes pesquisadores. Os esforços foram direcionados para aperfeiçoar instrumentos e técnicas de pesquisa de grupos com o objetivo de proporcionar precisão de medidas, padronização das observações, planos experimentais eficientes e análises estatísticas de dados (Cartwright e Zander, 1975).

Como já foi demonstrado por vários pesquisadores experimentais (Lewin, 1948; Cartwright e Zander, 1975; Asch, 1977; Shaw, 1981 etc), é possível reproduzir ou simular condições que caracterizam o fenômeno grupal experimentalmente. Quanto mais forem controladas as variáveis que se quer analisar durante a ocorrência do fenômeno grupal, mais próximo de uma explicação confiável se chegará. É claro que isso não significa que as pesquisas realizadas em situações reais, nas quais os grupos são naturais (não simulados nem criados apenas para uma experiência), não possuam validade pela dificuldade de controle das diversas variáveis que podem estar interferindo e que não são possíveis de serem identificadas e muito menos controladas. Apenas é preciso considerar de forma diferente os resultados obtidos em cada tipo de pesquisa. No caso da pesquisa experimental, é preciso ter cautela para que nenhuma generalização indevida seja feita, considerando que há diferenças entre situações simuladas das situações reais. Como também é preciso ter muita cautela ao interpretar os dados obtidos e fazer inferências imprecisas e pretensiosas por meio de uma pesquisa em contextos reais, já que não é possível controlar vários aspectos que interferem no fenômeno analisado.

Conforme o número de experimentos com grupos foram aumentando e avançando na produção de conhecimento a respeito, os métodos observacionais foram sendo aperfeiçoados com o objetivo de que, cada vez menos, os pesquisadores fizessem interpretações (inferências baseadas em experiências aleatórias com grau reduzido de controle sobre as variáveis relevantes), aumentando o grau de precisão em relação aos fatos observados. Ao definir categorias ou classificações detalhadamente e precisamente dos comportamentos ou aspectos a serem observados, menos inferências baseadas em especulações (falta de evidência empírica) os cientistas passaram a fazer ao coletar e interpretar os dados. Além disso, os pesquisadores passaram a ser treinados para desenvolver as observações e obter fidedignidade dos dados (para garantir fidedignidade é necessário que vários pesquisadores ao observarem o mesmo fato, obtenham os mesmos dados, com um mínimo de inferências). O objetivo principal desses aprimoramentos nos instrumentos de observação foi de obter dados mais objetivos e quantitativos sobre o comportamento humano e sobre as interações sociais a fim de que fosse possível construir conhecimentos de base científica.

a) Tendências das pesquisas sobre grupos

Para os pesquisadores da dinâmica de grupo, o pouco acordo geral entre os conceitos, teorias e propostas expostos por vários estudiosos do fenômeno pode servir tanto como empecilho, como sustentação para sua pesquisa. É natural que se tenha essa diversidade presente nos estudos sobre os grupos. Os pesquisadores que estudaram tal fenômeno focaram suas atenções em diferentes aspectos, mesmo porque, estudaram este fenômeno em contextos diferentes (há desde estudos realizados com estudantes em escolas, com crianças em creches, hospitais ou com a própria família, a equipes de trabalho, grupos religiosos, grupos políticos etc). Alguns se intimidaram com a diversidade de propostas oriundas dos diversos tipos de pesquisas realizadas sobre grupos, e propuseram algumas limitações gerais (definindo tipos de grupos gerais, sistemas conceituais, métodos de pesquisa) para poderem lidar melhor com fenômeno.

Quanto aos tipos de grupos definidos por alguns pesquisadores sociólogos, geralmente são classificados por meio de dicotomias (informal-formal, grande-pequeno, permanente-temporário etc), ou há outro tipo de classificação de acordo com os objetivos ou contextos nos quais estão inseridos, tais como grupos de trabalho, grupos de amigos, grupos familiares, grupos religiosos etc. Além disso, existem vários métodos utilizados dos estudos sobre grupos (procedimentos e técnicas de pesquisa científica), cada qual se torna mais adequado em virtude do tipo de grupo, do tamanho do grupo entre outros aspectos que devem ser levados em consideração antes de tomar decisão quanto ao método a ser empregado. Dentre os métodos mais comuns em estudos de dinâmica dos grupos, estão o estudo de campo (estuda grupos reais sem influenciá-los, registrando fielmente os acontecimentos observados), experimento natural (não há também interferência nos grupos reais, apenas se aproveita de uma mudança natural ocorrida para verificar suas influências sobre os sujeitos estudados), experimentos de campos (são introduzidas modificações em grupos existentes com finalidade explícita de comprovar hipóteses), grupos naturais de laboratório (colocam os grupos reais em situações mais controladas, fora de seu contexto habitual), grupos artificiais de laboratório (criar grupos e fazê-los funcionar nas condições criadas pelo experimentador a fim de controlar ao máximo as variáveis observadas; e, nesse caso não se tem a pretensão de criar ambientes idênticos aos encontrados em situações reais) etc.

Geralmente todos os métodos apresentam vantagens e desvantagens (viéses) quanto a sua eficácia e aplicabilidade de acordo com os fatos reais em comparação com os resultados produzidos. Por exemplo, as pesquisas de campo podem fornecer uma variedade grande de informações a respeito do grupo observado, no entanto, há dúvidas sobre a imparcialidade do pesquisador ao observá-los (cada pessoa dará mais atenção àquilo que mais lhe interessa ao observar algo, por isso ocorre com frequência duas ou mais pessoas identificarem coisas diferentes ao observar a mesma situação). Outra implicação do método empregado tem a ver com o tipo de generalização que se pode fazer a partir dos dados obtidos com ele. Seguindo o exemplo do estudo de campo ainda, como saber se os resultados apresentados por um pesquisador que estudou um grupo juvenil específico, de um bairro específico, de uma cidade e país específico, podem ser generalizados para outros grupos juvenis de outros bairros, cidades e países? Ou então, como saber se os resultados podem ser generalizáveis para outros tipos de grupos (grupos de jovens mais velhos, ou de crianças)? Dessa forma, é possível tirar uma conclusão sem correr perigo de estar criticando um método sem fundamentos, a de que as pesquisas de campos podem servir para determinados tipos de estudos, pois possibilitam verificar o funcionamento de um grupo real, sem alterá-lo. Porém, tal tipo de método não permite o controle das variáveis estudadas (que só a experimentação permite), o que dificulta identificar as relações e correlações existentes. Nesse sentido, é um método que dificulta a comprovação da existência de relações entre variáveis, que são essenciais para o avanço no conhecimento sobre os grupos. Por isso, estar próximo da realidade do fenômeno e garantir que nenhum tipo de influência sobre tal realidade seja feito, não é sinônimo de resultados confiáveis e auto-suficientes para compreender o fenômeno estudado. Enfim, o tipo de pesquisa que se quer desenvolver, as hipóteses que se quer testar, as variáveis que se quer analisar é que irão direcionar a escolha do pesquisador sobre o método mais adequado a ser empregado.

As limitações dos métodos se refletem nos resultados obtidos a partir deles, como por exemplo, no caso dos experimentos artificiais de laboratório, no qual geralmente os grupos criados produzem curto tempo de vida, cujo seus membros convivem pouco tempo uns com os outros, o que limita fazer generalizações para grupos nos quais seus membros já estão juntos durante um tempo maior. Cada método leva a um tipo de pesquisa, determina a abrangência de seus resultados, que por sua vez, possibilitarão outras

pesquisas talvez com métodos diferentes a partir dos dados precedentes, a fim de avançar no conhecimento.

É comum o pesquisador interessado em estudar a dinâmica dos grupos apresentar questões do tipo: quando se estuda grupos com certas características específicas, é possível generalizar os resultados obtidos para outros tipos de grupos, isso é viável? E se admitir que não se deve fazer distinções arbitrárias pelo fato de estudar um tipo de grupo, como escolher de forma menos arbitrária o melhor tipo de grupo para se produzir conhecimento mais generalizável sobre os grupos em geral? Na verdade, a distinção só deve ser feita quando, por meio de pesquisas, sejam comprovadas que certos conjuntos de leis a respeito se aplicam a determinados grupos, e outros conjuntos a outros grupos. Sem pesquisas que justifiquem as distinções não é preciso estabelecer limites muito bem especificados entre os resultados de uma pesquisa sobre grupos (por exemplo, alguns estudos feitos com díades ou tríades se basearam em resultados – teorias, métodos – desenvolvidos a partir de pesquisas realizadas com grupos maiores).

Ao considerar as várias formas de estudos de grupos que podem ser realizadas e a complexidade do fenômeno grupal, é possível depreender que a diversidade de pesquisas a respeito de um fenômeno só leva a aumentar sua compreensão. Nesse sentido, as pesquisas podem ser vista como peças de um quebra-cabeça, que mesmo não se encaixando perfeitamente, possibilita a identificação pelo menos de quais peças faltam e os possíveis “lugares” que elas podem ser encaixadas. É como se as divergências de idéias e palpites a respeito de algo mesmo gerando desconforto para muitos, servissem como “estradas desbravadas”, porém, ainda de chão, quase virgens, que levam ao mesmo lugar – umas mais longas, algumas sem chegar ao seu destino, outras mais pedregosas. As várias possibilidades de se chegar ao mesmo lugar – várias estradas para se escolher um caminho – permitem que outras pessoas as explorem ainda mais e melhorem as suas condições, como também encontrem novos caminhos ainda inexplorados para serem desbravados. Tal analogia permite entender um pouco melhor como a ciência se constrói com passos pequenos, mas dados por vários, os quais podem se tornar um grande passo para a sociedade e para a própria ciência.

É fato que o amadurecimento científico depende da junção entre experimentação e construção teórica como base em dados, hipóteses devem ser testadas e, quando possível,

desenvolvidos sistemas conceituais. Com relação às pesquisas sobre grupos, essas confirmam tal processo científico de maneira progressiva. O empirismo que passou a fundamentar grande parte das pesquisas feitas sobre processos grupais propiciou a construção teórica melhor fundamentada em fatos observáveis e testados, de forma mais rigorosa, bem como o aprimoramento dos métodos. A teorização pode ser elaborada após os dados demonstrarem por eles mesmos o que de fato ocorre, e principalmente os fatos padronizados – que ocorrem em diversas situações observadas sendo possíveis generalizações. Isso não significa que, como salienta Cartwright e Zander (1975), pelo fato dos instrumentos utilizados na coleta de dados serem padronizados em diversos estudos, os resultados possam ser padronizados na formulação da teoria. Isto é, ao tomar os dados como apoio na construção de uma teoria, a respeito de um fenômeno, é necessário levar em conta que por mais padronizados que sejam os métodos das pesquisas, os resultados precisam de análise crítica antes de serem generalizados.

Uma das formas de aumentar a compreensão sobre o fenômeno “processo de grupo” é por meio da identificação das lacunas entre o conhecimento produzido a respeito e que ainda é preciso descobrir. Além de identificar as lacunas existentes, outra questão que merece atenção daqueles que investigam os grupos, são os métodos empregados nas pesquisas. Os métodos não precisam ser utilizados como definidores do que ainda é preciso ser pesquisado. Em direção oposta a essa, é preciso decidir o que se quer investigar para diminuir as lacunas no conhecimento sobre o fenômeno em foco e, em seguida, escolher o método mais adequado. Sempre que necessário é preciso elaborar novos procedimentos e técnicas de pesquisa, desde que eles superem os já existentes, no sentido de não dificultar as comparações entre resultados de vários estudos até então realizados sobre o mesmo fenômeno. Esse processo de definir limites ao propor uma investigação é indispensável, mesmo que tenha que ser feita conscientemente e com muita cautela. É certo afirmar que as formas de delimitações, tais como definindo o tipo de grupos, o tamanho, os procedimentos de pesquisa, os conceitos que fundamentarão as análises, não são satisfatórios, como chama a atenção Cartwright e Zander (1975), no entanto, se faz necessário. Os limites servem como possibilitadores, isto é, ajudam a tornar possível o aprofundamento sobre algo, o detalhamento, a identificação das minúcias de um fenômeno. Isso também não quer dizer que não importa a forma como a delimitação é feita que é admitida; pelo contrário, a forma

arbitrária de limitação deveria dar lugar a um estudo crítico dos problemas teóricos e metodológicos das pesquisas já desenvolvidas a respeito do fenômeno.

Como um micro-sistema, é preciso analisar os grupos considerando todos as variáveis que interferem neles. Algumas características ou aspectos dos grupos só podem ser compreendidos a partir da compreensão de outros. Também é difícil afirmar com total certeza e generalizar para qualquer tipo de grupo e situação na qual estão inseridas certas características, visto que as interações sociais ocorrem conforme as pessoas se comportam, e por sua vez, as pessoas se comportam de formas diferentes, em resposta ao comportamento das pessoas que interagem com ela e de acordo com o contexto no qual está inserida.

O que é preciso ressaltar é que apesar de existir diversidade de discursos, teorias e métodos científicos ao redor de um mesmo fenômeno, isso não pode ser visto como um mal. Olhar com otimismo, o que consiste em “olhar” com criticidade a diversidade, ajuda a vislumbrar o que não foi estudado, as lacunas nos conhecimentos produzidos, e os problemas dos métodos (procedimentos e técnicas de pesquisa científica) empregados. A diversidade faz parte do processo de produção de conhecimento sobre algo, faz parte do processo científico. As diferenças sempre existirão, não é possível nivelar todos os cientistas pertencentes à mesma área para que pensem e desenvolvam pesquisas da mesma forma. Isso não só é possível como nem um pouco interessante à ciência. A homogeneidade de idéias e opiniões leva a estagnação, a mesmice. Diferentes pontos de vista, diferentes focos e perspectivas permitem ampliar a visão sobre algo e ao mesmo tempo aprofundar em aspectos de maior interesse. Todo cientista deve se preparar para lidar sem preconceitos com a diversidade de idéias e conhecimentos dentro do campo de conhecimento no qual atua. Assim, não só contribuirá para a ciência como produzirá conhecimentos que possam trazer avanços e possam ser comparados com outros, mesmo sendo esses outros de diferentes perspectivas. O cuidado em produzir algo que possa ser comparável e generalizável ao se combinar ou somar com outros conhecimentos existentes é extremamente importante para o progresso científico, e a própria sociedade se beneficiará de tais progressos.

b) Os processos grupais caracterizados por diferentes perspectivas

Diferentes enfoques teóricos encontrados na literatura em estudos sobre os grupos se fundamentam em conceitos diversos por discutirem aspectos diferentes do mesmo fenômeno (para uma revisão, veja Petrullo, 1972). Tal diversidade de conceituações se torna positiva à medida que amplia o conhecimento e a compreensão a respeito dos grupos, tendo em vista que eles se complementam. Apesar das diferentes formas de nomear os processos grupais, muitas nomenclaturas se referem ao mesmo fenômeno. Algumas denominações fazem parecer que se tratam de fenômenos diferentes, como quando os pesquisadores diferenciam grupos de equipes ou procuram dar nomes que correspondam às características específicas do grupo estudado, tais como grupos de trabalho, equipes funcionais, equipes multifuncionais, equipes interdisciplinares, equipes multidisciplinares ou multiprofissionais etc. É preciso ter claro que, pelo menos ao que parece ser nuclear, todos eles se referem ao mesmo processo.

A teoria de campo de Lewin (1948), por exemplo, se baseia em diferentes conceitos para explicar a vida dos grupos: conceitos da geometria (espaço, movimento livre, espaço de vida, região); conceitos da dinâmica de grupo (necessidade, nível de aspiração, saciedade, sistemas de tensão individuais, pressões de grupo); conceitos de forças de campo (barreiras e locomoção). O autor utiliza outros conceitos de natureza auto-explicativa, tais como atmosfera de grupo, níveis de realidade, perspectiva de tempo, decisão de grupo e sentimento de grupo.

Shaw (1981) ao buscar uma definição para os pequenos grupos, parte da lacuna deixada por pesquisadores citados por ele, tais como Schutz, Collins e Guetzkow, McGrath entre outros, os quais especificaram as características gerais dos pequenos grupos ao invés de buscar uma única definição a respeito dos grupos. O autor esclarece que, apesar dos pesquisadores que realizaram estudos sobre grupos apresentarem diferenças em suas idéias, tais diferenças são mínimas e muitas vezes, são apenas diferenças referentes à perspectiva utilizada. Ou seja, as diferentes características indicadas por vários autores que estudaram grupos são formas diferentes para estudar diversos aspectos do mesmo fenômeno. No entanto, as várias definições e características descritas pelos pesquisadores precursores consideram aspectos como: *interdependência* e *interação* como elementos básicos em qualquer grupo pequeno. A partir disso, o autor define grupo como duas ou

mais pessoas que estão interagindo entre si, sendo que nesta interação as *pessoas influenciam e são influenciadas* umas pelas outras. Além disso, Shaw esclarece que o pequeno grupo pode ser formado por até vinte pessoas, apesar de geralmente ser caracterizado por uma composição de cinco ou menos integrantes. O autor indica algumas características básicas dos grupos, tais como (a) a motivação do grupo depende da sua composição; (b) que os integrantes precisam perceber que fazem parte do grupo e que devem agir como grupo; e (c) que as regras, as normas etc do grupo surgem como consequência do trabalho em grupo e, de certa forma, são inevitáveis para o processo de trabalho em grupo.

De uma forma simples o pesquisador que estudou processos de comunicação, Berlo (1991), explica de forma clara o surgimento dos grupos e algumas características básicas dos mesmos: “os grupos formam-se e se mantêm a fim de aumentar a produtividade de cada um de seus membros” (p.144), isto é, os grupos são formados para realizar atividades e para atingir objetivos que um indivíduo sozinho dificilmente alcançaria. Os grupos possibilitam a produção de coisas que indivíduos isolados não produziram da mesma forma, com a mesma eficiência, criatividade e no mesmo tempo. Porém, como esclarece Lane (1985), um agrupamento de pessoas não se caracteriza como um grupo quando as tarefas são individuais e as ações entre as pessoas envolvidas não são encadeadas para uma produção conjunta.

Mas acima de qualquer análise é preciso considerar a complexidade dos grupos humanos e a dificuldade de compreendê-los, principalmente, como ressalta Asch (1977), por ser um fenômeno de caráter multideterminado. O autor esclarece que por se tratar de um fenômeno constituído por uma multiplicidade de indivíduos, precisa ser considerado como um sistema altamente complexo – caracterizados como entidades físicas, e ao mesmo tempo psicológicas, e independentes umas das outras. Cada indivíduo que compõe um grupo é um sistema complexo, com características bem singulares, que numa interação grupal se comportam ao mesmo tempo de forma integrada aos outros indivíduos (sofrendo influências e influenciando) e independente (agindo com base em suas características individuais e interesses pessoais). Nesse sentido, complementa Davis (1973) “não existe uma experiência consciente única que possa ser considerada do grupo” (p.1), pois os grupos são constituídos por vários processos subjetivos: cada pessoa reage às situações sociais de uma forma diferente. Portanto, as interações sociais que ocorrem em grupos não

consistem nem na soma das ações individuais ou dos processos psicológicos que ocorrem em cada indivíduo, nem mesmo algo que transcende os indivíduos. Asch esclarece que “o processo não é aquele em que os indivíduos se combinam como gases, perdendo sua identidade, para produzir algo diferente dos componentes. Em vez disso, exige que cada participante retenha sua perspectiva e afirme sua individualidade” (p.140). As interações sociais em grupo se caracterizam, segundo Asch, pelo menos por um mínimo, de cooperação mútua. Por isso se diz que não é uma simples adição de esforços individuais, mas uma coordenação de esforços, na qual cada um contribui da forma que pode e de acordo com as necessidades do grupo.

A partir de novos esclarecimentos que vão surgindo com novas pesquisas sobre o processo de grupo é que se tornam ainda mais claras as explicações dadas pelos pesquisadores precursores (Shaw, Lewin, Lapassade, Pichon-Rivière etc), e pode se perceber como elas se convergem sobre alguns aspectos. Como, por exemplo, a definição apresentada por Zanella e Pereira (2001), as quais realizaram uma pesquisa a respeito da constituição dos grupos, e tomando o cuidado de respeitar as diferenças nas perspectivas do que venha a ser um grupo, resumiram: “o grupo é tanto um espaço de conjunção de singularidades, instância que remete à diversidade de sujeitos, quanto do compartilhado, elo de ligação da pluralidade” (p.107). Significa que mesmo se tratando de um conjunto de diversidades que caracterizam cada integrante do grupo, a integração entre eles ocorre em virtude do compartilhamento de algumas idéias em comum, bem como em decorrência à interdependência entre as funções ou papéis de cada integrante dentro do grupo. Portanto, por mais diferenças que existam entre membros de um grupo, há também o momento no qual eles se identificam uns com os outros, que por sua vez permite o entendimento entre eles.

Algumas investigações sobre o fenômeno processo grupal em contextos organizacionais levaram pesquisadores a novas formas de conceituação dos grupos. Critchley e Casey, 1994; Zanelli, 1997; Munck, 1999; Martins, 2000 etc, ao se referirem ao processo de trabalho em grupo como uma nova forma das organizações garantirem a própria sobrevivência num mercado altamente competitivo, diante da necessidade de inovações contínuas, passaram a considerá-lo como processo de “trabalho em equipe”. Desde então, quando se busca agrupar pessoas para desenvolver um trabalho, as organizações não buscam mais formar apenas grupos, mas sim equipes de trabalho, pelo

fato de apresentarem algumas características que se tornaram importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Wagner III (1999), as equipes apresentam características bem próprias, podendo dizer que são “grupos especiais” (p.226), nos quais os integrantes desempenham funções diferentes, havendo diferenças de aptidões, conhecimentos, experiências e informações. Além disso, as pessoas pertencentes a equipes de trabalho apresentam alto grau de *interdependência*, sendo que elas estão voltadas para a *consecução de metas comuns* (Parker, 1995) e para que garantirem o bom funcionamento da equipe é necessário que possuam alto grau de confiança umas nas outras, comunicação aberta e franca a sentimentos, idéias e opiniões e sejam tomem decisões a partir do consenso (Critchley e Casey, 1994). Além disso, para uma equipe ser considerada como tal, pressupõe-se que, no mínimo, exista “maturidade, responsabilidade, elevada interdependência, flexibilidade, aceitação dos critérios de liderança, uso adequado dos recursos, estabelecimento de prioridades e reconhecimento das obrigações” (Zanelli, 2001, p.5).

Com base no que foi exposto é possível dizer que, o processo básico de grupo ocorre em qualquer que seja o tipo de grupo, porém, os resultados podem ser diferentes, em virtude das diversas variáveis que interferem nele e que caracterizam as interações entre os integrantes (tais como tipo de relações estabelecidas entre as pessoas, natureza da tarefa, tempo do grupo, características das pessoas que compõem o grupo, contexto no qual o grupo se insere etc). Tal processo se caracteriza pela reunião de pessoas em torno de objetivos comuns, no qual o tipo de resultado que se deseja produzir é de caráter coletivo, ou seja, por meio da participação de todos em torno de um debate de idéias, do compartilhamento das mesmas e do consenso. Portanto, o processo de grupo pode ocorrer entre pessoas que se reúnem por algumas horas, alguns dias, meses ou por tempo indefinido. A forma como as pessoas interagem em grupo caracterizam as particularidades dos mesmos (o tipo de influência que cada uma exerce sobre a outra depende das características das mesmas inter-relacionadas com as características das outras variáveis que interferem no processo). No entanto, a regularidade principal do processo está na participação individual (exposição de idéias, opiniões, conhecimentos, habilidades etc) em prol da produção coletiva (compartilhamento das idéias e seus significados, debates e consenso).

Para se fazer uma pesquisa sobre processo de grupo é preciso ter claro que existem diferentes perspectivas para compreendê-los. Porém, também é importante tomar conhecimento das várias concepções desenvolvidas acerca dos grupos, no sentido de buscar identificar características comuns entre elas e identificar aspectos que não foram considerados ainda.

c) Características individuais: variáveis em foco

As características individuais, as diferenças existentes entre indivíduos pertencentes ao mesmo grupo e as influências dessas diferenças sobre as interações humanas, sobre o funcionamento e desempenho dos grupos, bem como sobre o contexto nos quais se inserem, é um fenômeno que vem sendo estudado por vários pesquisadores desde o início do século XX (Asch, 1977; Lewin, 1948; Triandis, Hall, Ewen, 1965; Shaw 1981; Watson, Kumar, Michaelsen, 1993; Jehn, Northcraft, Neale, 1999; Jung, Sosik, Baik, 2002 etc).

Conforme esclarece Asch (1977), cada integrante de um grupo pode ser visto como uma “unidade separada” (p.193), ou seja, individualmente, pois apresenta características singulares, as quais permitem que o indivíduo se comporte independente ao grupo e também em relação à ele (a partir das ações dos outros membros).

A partir da idéia de que um grupo é composto por pessoas com diferenças individuais é possível compreender as ações do grupo considerando essas diferenças. Isto significa que um “grupo A”, formado por pessoas com várias características (formadas pelas relações entre as variáveis que caracterizam as pessoas e as condições nas quais estão inseridas), dentro de um contexto “y”, para desenvolver uma atividade de natureza “z”, promove interações “x”, as quais levarão o grupo a agir de um determinada maneira frente uma situação. Alterando a composição do grupo A para B, seja incluindo pessoas, trocando-as por outras ou diminuindo o número de pessoas (mas mantendo todas as outras variáveis com as mesmas características), as interações serão outras, e portanto, o grupo agirá de forma diferente (partindo do pressuposto que as pessoas se comportarão em função das suas características individuais, do comportamento dos outros membros, e sob a

influências das outras variáveis que interferem no processo grupal) frente a mesma situação. Porém, isso não significa necessariamente que para compreender o processo grupal é preciso observar as ações individuais. Como explica Asch, é preciso observar as *inter-relações* das ações individuais entre membros do mesmo grupo, pois, segundo o autor, “as propriedades do grupo são formas que as atividades inter-relacionadas dos indivíduos assumem, não simplesmente ações de indivíduos separados” (p.193). Além disso, as pessoas se comportam diferentemente nos diversos grupos da qual participam em virtude da posição que ocupam no grupo, do contexto no qual este grupo está inserido, das atividades que desenvolve, do grau de influência que exerce sobre as outras pessoas etc.

Conforme Asch (1977), as ações das pessoas têm relações com suas situações no grupo e as próprias situações do grupo inserido num sistema maior. Mas isso não significa que uma situação idêntica a duas pessoas, como por exemplo o cargo de pesquisador dentro de um grupo de estudos, de um determinado departamento, área e curso, ocupado num momento por uma pessoa e em outro por outra, garanta ações idênticas pelo fato de sofrerem os mesmos tipos de influências. Além das influências externas relativas à posição, natureza da tarefa, características do contexto etc sobre o comportamento humano, há também as influências relativas às características individuais, tais como sexo, idade, religião, etnia, raça, nível de escolaridade, experiências profissionais, história de vida, características físicas e biológicas, nível social etc. Conforme Jesuíno (1993), um modelo integrativo de investigação sobre o fenômeno grupal não pode ignorar as características individuais dos integrantes do grupo analisado, já que elas exercem um certo grau de influência sobre o processo de grupo.

Por meio de uma análise gestáltico-teórica, que considera o desenvolvimento histórico seguindo uma explicação sistemática, Lewin (1948) buscou compreender os grupos sociais e desenvolveu a “teoria de campo”. A partir de estudos experimentais com indivíduos da sociedade norte-americana e os indivíduos da sociedade alemã, Lewin demonstrou que as diferenças de grupos originavam-se das diferenças existentes entre seus membros. Mas o autor esclarece que ao falar desta forma ele não quer dizer que as diferenças entre indivíduos sejam a causa das diferenças do grupo e da sua vida social. Ao contrário disso, Lewin afirma que a diferença na estrutura do indivíduo é resultado de sua vida em contextos sociais construídos por histórias diferentes.

As variáveis externas inter-relacionadas com as variáveis intrínsecas dos indivíduos formam um conjunto de variáveis que interferem no comportamento humano e caracteriza-o que, por sua vez, pode mudar em decorrência de qualquer tipo de alteração nas relações entre essas variáveis. No entanto, isso não significa que as relações entre as diversas variáveis que interferem no comportamento das pessoas num grupo, nunca serão as mesmas de grupo para grupo. Há muitas relações entre variáveis que são inerentes a qualquer processo grupal, ou seja, certos comportamentos humanos podem ser observados em qualquer tipo de grupo. Como, por exemplo, quando um dos membros de um grupo discorda de outro. É muito provável que aquele que apresentou a idéia e foi rebatido com uma discordância, tente defendê-la apresentando argumentações que a sustente. Talvez o que muda seja a “forma” como essa pessoa apresentará as argumentações (elevando tom de voz, apontando o dedo para a pessoa que discordou, com um tom de voz sereno, ficando com o rosto rosado etc), podendo ser diferente dependendo do grupo a que pertence (das características do grupo e das pessoas que o compõem).

No mesmo sentido que Asch, Shaw (1981) afirmou que as características dos indivíduos que compõem um grupo são determinantes do comportamento grupal. A composição dos grupos interfere no desempenho dos mesmos. E não se trata apenas das características de cada membro do grupo, mas das relações que ocorrem entre os integrantes. O autor, ao revisar as pesquisas sobre as formas como um grupo pode ser composto, evidencia que os resultados alcançados se alteram conforme as características das pessoas que o compõe e as interações que ocorrem a partir delas. Os indivíduos contribuem de formas diferentes, de acordo com o grupo do qual participam, tendo em vista que as pessoas agem em consequência das ações dos outros integrantes, isto é, dependendo das contribuições que as outras apresentarem. De acordo com o autor, os grupos podem ser categorizados como homogêneos ou heterogêneos segundo algumas características específicas dos indivíduos ou da natureza das atividades desenvolvidas pelo grupo. Neste caso a homogeneidade é definida por uma variável no qual todas as pessoas do grupo apresentam em comum, como por o exemplo, o sexo, sendo todos os integrantes do mesmo sexo. Logo, para ser comparado com um grupo heterogêneo, este precisa necessariamente variar exatamente nesta variável, ou seja, ser um grupo misto, composto por homens e mulheres.

Goldman (1965) citado por Shaw (1981) desenvolveu uma experiência a fim de comparar o desempenho de grupos heterogêneos e homogêneos em relação a níveis de inteligência dos indivíduos. O autor aplicou um teste – Wonderlic Intelligence Test - para medir nível de inteligência dos participantes e dividi-los em: A-nível alto, M-médio e B-baixo. Foram compostos seis pares, sendo três deles homogêneos e três heterogêneos (composição dos pares: AA, MM, BB, AM, AB e MB). Foi aplicado um outro teste, similar ao primeiro, no qual cada par teve que resolvê-lo por meio de discussão e consenso. Segundo Goldman, os resultados encontrados revelaram que os pares heterogêneos foram um pouco melhores que os homogêneos. Os dados obtidos com a experiência de Goldman, como ressalta Shaw, permitem sugerir que grupos heterogêneos são mais efetivos que os grupos homogêneos em relação a certas habilidades que os integrantes desenvolvem ou se utilizam durante o processo. Quais habilidades são essas que os diferenciam? Novas pesquisas são necessárias para responder esse tipo de pergunta.

Outra pesquisa, citada por Shaw (1981), realizada por três estudiosos - Laughlin, Branch e Johnson (1969) – permitiu demonstrar o mesmo resultado encontrado por Goldman, revelando que a maioria dos grupos heterogêneos apresentou desempenhos superiores aos grupos homogêneos. A experiência de Laughlin e colaboradores foi feita por meio de procedimentos similares à experiência de Goldman, no entanto, ao invés de pares foram formadas tríades com base nos três níveis de inteligência A-alto, M-médio e B-baixo. Os grupos compostos foram: AAA, AAM, MMB, AMB, AMM, ABB, MMM, MBB e BBB. O objetivo nesta experiência também, como na feita por Goldman, foi de verificar o desempenho das tríades e comparar as tríades homogêneas com as heterogêneas.

Shaw, para explicar os resultados encontrados nas pesquisas feitas por Goldman e Laughlin e colaboradores, de que os grupos heterogêneos normalmente apresentam maior efetividade que os grupos homogêneos, parte do pressuposto de que nos grupos heterogêneos as pessoas complementam-se com habilidades, conhecimentos e experiências diferentes. Em geral, as atividades desenvolvidas em grupo requerem vários tipos de habilidades e conhecimentos por parte de seus integrantes e, neste caso, quanto mais heterogêneos os grupos forem (nos quais cada membro possui competências específicas e diferenciadas entre si), mais informações e habilidades estarão disponíveis ao grupo, e mais efetivo o grupo poderá se apresentar (Shaw, 1981). Segundo o autor, a

complementaridade é provavelmente o processo mais importante que garante a efetividade dos grupos heterogêneos, mas é também, o que mais pode trazer dificuldades para a realização das atividades, tendo em vista que exige que os indivíduos aprendam a lidar com as diferenças entre si e a encontrar um aspecto em comum entre eles.

Com base no pressuposto de que num trabalho em grupo as pessoas tendem aprender umas com as outras e a contribuir com suas potencialidades para a realização das atividades, num grupo formado por pessoas com diferentes formações profissionais, as pessoas terão contato com conhecimentos e idéias diferentes das suas, sendo que isso pode possibilitar o desenvolvimento de novas capacidades, novos conhecimentos e diferentes comportamentos. De acordo com Pichon-Riviére (1988), o trabalho “interdisciplinar” está apoiado no esquema referencial de cada participante (experiências, conhecimentos e afetos com os quais os indivíduos pensam e agem), sendo que quando as pessoas trabalham em grupo, desenvolvem um referencial comum a todos os membros, o qual está sustentado pelos referenciais individuais. Segundo o autor, a didática interdisciplinar pode ser utilizada para desenvolver novas atitudes e comunicar conhecimentos. No mesmo sentido, Parker (1995) também enfatiza que nos grupos mais heterogêneos as pessoas têm a oportunidade de aprender novos comportamentos, de desenvolver habilidades interpessoais e de soluções de problemas, de desenvolver a capacidade de se adaptar a diferentes contextos, de compreender os diversos valores, crenças e estilos de trabalho das pessoas com quem trabalha.

Watson, Kumar e Michaelsen, (1993) realizaram uma pesquisa com grupos heterogêneos e homogêneos – tendo raça e nacionalidade como características definidoras da heterogeneidade ou homogeneidade – com o objetivo de verificar o impacto da diversidade cultural sobre o desempenho dos grupos de trabalho. Os autores demonstram que as diferenças de raças e nacionalidades existentes entre as pessoas dos grupos heterogêneos são fatores significativos para a efetividade dos mesmos. Para isso, os autores da pesquisa enfatizam a importância de desenvolver um estudo de longo período, a fim de verificar o impacto da diversidade cultural na efetividade do processo de resolução de problemas em grupo, bem como para verificar como os membros interagem durante todo o período. Os grupos foram formados por 173 graduados (103 homens e 70 mulheres) alunos do curso de gerenciamento, liderados por três instrutores pertencentes à universidade no sudoeste dos Estados Unidos. A média de idade dos participantes da

pesquisa foi de vinte quatro anos, e o nível médio de experiência no trabalho era de quatro anos e dois meses. Os assuntos discutidos na pesquisa envolviam administração de negócios, tendo em vista que a maioria dos participantes trabalhava na área.

Os grupos heterogêneos foram formados aleatoriamente, partindo de categorias criadas anteriormente (americano branco, americano negro, americano hispânico, estrangeiro da Ásia ou América Latina ou África ou Oriente Médio). Foram formados 19 grupos heterogêneos, uns com quatro integrantes outros com cinco. Os 17 grupos homogêneos eram formados por americanos brancos. Os dados foram coletados a partir de quatro tipos de tarefas em grupo, sendo que cada tarefa foi aplicada aos grupos em intervalos de um mês, depois de terminada a tarefa precedente. O número de semanas para cada tarefa foi: tarefa 1 – 5 semanas, tarefa 2 – 9 semanas, tarefa 3 – 13 semanas, tarefa 4 – 17 semanas. As tarefas seguiam sempre o mesmo roteiro de instruções, sendo que os grupos tiveram uma hora para realizarem cada tarefa. As quatro tarefas consistiam em analisar casos de situações reais em organizações, e as instruções eram de: 1) examinar o caso descrito sob diferentes perspectivas, 2) identificar os problemas apresentados no caso, 3) desenvolver estratégias para resolver os problemas, 4) selecionar a estratégia que o grupo considera ser a mais efetiva e justificar. Foram avaliados pelos três instrutores cada etapa referente à análise dos casos (dos quatro casos). Antes de avaliar, os nomes dos integrantes dos grupos foram substituídos por códigos numerais. A avaliação foi feita com base numa escala de cinco pontos, no qual: 1 equivalia desempenho muito fraco, 2 fraco, 3 médio, 4 bom e 5 desempenho muito superior. Cada membro dos grupos fez a avaliação das interações ocorridas durante cada tarefa executada, logo após serem realizadas, a partir do modelo de “Descrição do Estilo do Grupo” (Watson e Michaelsen’s, 1988 citado por Watson e col., 1993) repassados a eles. Após a avaliação dos grupos, o processo de interação e o desempenho, os instrutores se reuniram com cada grupo para repassar-lhes algumas informações (feedback). Essa etapa do processo de análise tinha como objetivo que os grupos aprendessem e melhorassem seus desempenhos a partir das experiências vivenciadas em cada tarefa, a fim de que tomassem conhecimento a respeito de suas fraquezas e de suas forças, e buscassem melhorar seus desempenhos a cada tarefa.

Uma importante informação obtida com a pesquisa de Watson e colaboradores (1993) é que os limites da diversidade cultural que afetam o processo de tomada de decisão em grupo pode ser superado. Embora, no início, os grupos homogêneos tenham

apresentado um desempenho melhor do que os grupos heterogêneos, nas atividades posteriores, algumas semanas depois, os grupos heterogêneos passaram a apresentar, em algumas etapas do processo decisório, um desempenho melhor que os grupos homogêneos, sendo que em outras etapas os dois tipos de grupo tiveram desempenho similar. Caso fosse analisadas apenas as duas fases (nove semanas) que os grupos desenvolveram atividades, seria concluído precipitadamente que os grupos heterogêneos apresentaram desempenho inferior aos grupos homogêneos. O que é possível perceber com a pesquisa de Watson e col. (1993), é que as diferenças entre as pessoas tendem a diminuir ao longo do tempo trabalhando juntas. Sendo assim, algumas diferenças entre as pessoas, apesar de dificultarem o entendimento entre elas no início das atividades (até serem definidas algumas convenções que possibilitem o entendimento entre elas), podem enriquecer o trabalho em outras etapas do processo. Esta é uma pesquisa que demonstra que os resultados obtidos pelos grupos homogêneos e heterogêneos se diferenciam em certas etapas do processo decisório, porém, não foram analisados os comportamentos dos participantes durante o processo decisório a fim de verificar quais foram os que levaram os grupos se diferenciarem. Além de ser importante comparar o desempenho de grupos homogêneos e heterogêneos com relação a alguma variável específica, é importante também analisar como ocorrem as interações entre os integrantes, quais comportamentos os integrantes mais apresentam nos dois tipos de grupos, até mesmo para ser possível compreender melhor as diferenças de resultados entre os dois tipos de grupos.

É provável que algumas dificuldades de relacionamento possam aumentar em virtude das diferenças existentes entre as pessoas em grupos heterogêneos – como as pesquisas de Watson e colaboradores (1993) demonstraram que os grupos heterogêneos levam mais tempo para construir critérios e convenções comuns a todos. Entretanto, como enfatiza Moscovici (1997), as diferenças individuais existentes em grupos de trabalho, ou em qualquer contexto de trabalho, não devem ser evitadas, mas, ao invés disso, as pessoas precisam aprender a lidar com elas. Conforme a autora, quando as diferenças individuais são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação torna-se clara e de dupla direção – as pessoas tendem a escutar umas às outras, e tem mais liberdade para exporem suas idéias e sentimentos aos outros. Já se as diferenças forem suprimidas e ignoradas, a comunicação se torna falha e as relações repletas de desentendimentos, desencadeando vários conflitos.

Triandis, Hall e Ewen (1965) também realizaram experimentos para investigar as relações entre heterogeneidade e criatividade. O primeiro experimento foi realizado para comparar o desempenho de duplas heterogêneas com as homogêneas em relação à capacidade cognitiva (grau de entendimento). Foram formadas a partir de uma escala aplicada com dezoito palavras referentes a conceitos de guerra, medicina social e imortalidade, para medir o grau da similaridade cognitiva entre as pessoas a fim de montar duplas heterogêneas e homogêneas. Depois de formadas as duplas, foi solicitado a elas que desenvolvessem estratégias para diminuir o desemprego nos EUA, sendo que os resultados dos trabalhos foram categorizados segundo os critérios de originalidade, praticidade e qualidade. Os resultados revelaram que as duplas heterogêneas, que já tinham experiência com esse tipo de atividade, apresentaram melhor desempenho do que as duplas homogêneas, com menos treino.

Nos outros dois experimentos a composição dos grupos foi baseada nas medidas de atitudes e de criatividade. As quatro duplas formadas foram: 1) homogênea nas habilidades criativas e as nas atitudes, 2) heterogênea nas habilidades criativas e nas atitudes, 3) homogênea nas atitudes, e heterogêneas nas habilidades criativas; 4) heterogêneas nas atitudes e homogêneas nas habilidades criativas. As questões que as duplas responderam foram similares as do primeiro experimento. Os resultados mostraram que as duplas com heterogeneidade nas atitudes e homogeneidade nas habilidades criativas (2 e 4) foram as mais criativas do que as outras. Isso pode significar que as pessoas possuindo habilidades similares, quando elas agem de maneiras diferentes, provavelmente por pensarem de forma diferente umas das outras, as diferenças de atuações criam condições que propiciam a criatividade na elaboração de algum trabalho em grupo.

Podem ser encontrados na literatura sobre diversidade entre pessoas que trabalham juntas, em grupo ou equipe, vários tipos de pesquisas, umas mais teóricas, algumas que não transpõem o que é senso-comum, e outras com comprovações empíricas. Todas elas têm sua validade na produção de conhecimento sobre o fenômeno à medida que são utilizadas de forma consciente por outros pesquisadores, cada qual para fins específicos. As que se caracterizam mais como especulações, por mais distantes que estejam de explicações coerentes para o fenômeno, podem ser utilizadas como meio para identificar lacunas e falhas nos procedimentos de pesquisa ou no tipo de enunciações feitas para que sejam questionadas, ou pelo menos, para ajudar na decisão de qual caminho não

seguir. Num artigo de caráter mais especulativo, não retratando uma pesquisa empírica, no qual Leonard e Straus (2000) discutem a respeito da diversidade cognitiva (preferências de pensamento) ou heterogeneidade de pensamentos, é possível perceber as tendências que cercam tal assunto e aproveitar algumas incoerências para encontrar oportunidades de novas pesquisas.

A diversidade entre pessoas está sendo tratada por muitos pesquisadores como algo positivo tanto para as pessoas quanto para os contextos nos quais estão inseridas. Leonard e Straus tratam mais especificamente da diversidade de pensamentos (diferentes formas de pensar) entre pessoas, visto como um incentivo para novas idéias. As autoras sugerem que administradores e gerentes utilizem um instrumento para diagnosticar quais as preferências cognitivas de seus funcionários (quais as formas mais frequentes de análise sobre os fenômenos que lidam) a fim de utilizar as avaliações para melhorar os processos grupais e os comportamentos dos mesmos. Tais avaliações das preferências cognitivas consistem em identificar o tipo de personalidade das pessoas na solução de problemas e na comunicação interpessoal. Segundo as autoras, com instrumentos como MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) ou HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) é possível identificar se as pessoas têm estilos de pensamento mais voltados ao raciocínio analítico, lógico e seqüencial (concentrado no hemisfério esquerdo do cérebro) ou mais ao pensamento baseado na intuição (concentrado mais no lado hemisfério direito do cérebro). Segundo Leonard e Straus (2000), a partir desses instrumentos de avaliação das preferências cognitivas, as pessoas podem tomar consciência de como pensam durante um processo de solução de problemas, e utilizarem essa informação para lidarem melhor com as diferenças entre elas e outras pessoas. Além disso, tais avaliações podem servir aos administradores e gerentes para compor grupos ou equipes mais heterogêneas, já que, como enfatizam as autoras, a heterogeneidade de formas de pensamento leva a inovações. As autoras explicam que as preferências cognitivas têm a ver com as formas de pensar que as pessoas estão mais habituadas a utilizar, e esclarecem que não se referem, necessariamente, às habilidades e capacidades das pessoas, mas sim aos “estilos de atuação”.

Leonard e Straus afirmam que as pessoas tendem a escolher profissões que recompensem suas preferências de pensamento. No entanto, tal explicação distorce as relações entre os eventos (a partir das interações com o meio na qual vivem e com outras

peçoas é que as peçoas desenvolvem formas de pensar, além de outras relações que estabelece) como se os rótulos indicados pelas autoras, como estilo ou personalidade de conduta que uma peçoas possui, determinassem seus comportamentos. As relações que caracterizam “as formas de pensar” de uma peçoas são multideterminadas, ou seja, são determinadas por diversas variáveis (características do ambiente no qual vive, peçoas com quem se relaciona etc) que interferem no comportamento de um ser humano, não somente a “personalidade” do mesmo é que o constitui e caracteriza suas ações.

Botomé e Kubo (1997) explicam o cuidado que um cientista deve ter ao fazer relações de determinação entre fenômenos, para que não construa enunciados falsos. De acordo com os autores, explicar características do comportamento de uma peçoas com base em um “rótulo” que enquadre características pessoais da mesma (por exemplo, se uma peçoas sorri com frequência é porque ela é extrovertida), é ignorar outras relações possíveis entre outros eventos (a explicação para uma peçoas sorrir deve ser estar fundamentada nas relações entre os eventos possíveis que podem ter levado ela a sorrir, não porque ela é extrovertida). Ignorar as relações de multideterminação entre os eventos que constituem um fenômeno é a mesma coisa que considerar, por exemplo, uma categoria referente à personalidade de uma peçoas como determinante das características pessoais da mesma.

A forma de raciocinar e compreender as coisas não pode ser vista como algo que faz parte da personalidade da peçoas, sem sofrer modificações conforme essa peçoas se socializa ao longo de sua vida. Por exemplo, a formação profissional é uma situação socializadora que exerce forte influência sobre a formação de preferências cognitivas – muitas vezes elas mudam a forma como a peçoas costumava pensar a respeito das coisas, levando-a a desenvolver novas formas de raciocínio das quais não tinha desenvolvido até então. É claro que a partir do exercício contínuo de uma forma de pensamento a peçoas pode começar a utilizá-la com frequência, em várias situações que se depara, para compreender as coisas que estão a sua volta. Em decorrência, o uso frequente pode se tornar uma preferência de pensamento, mas não algo naturalizado, definitivo. Novas e diferentes interações sociais podem levar a mudanças dessas preferências e incentivar as peçoas a desenvolver diferentes formas de pensar.

Apesar de Robbins (1999) também ressaltar a importância das equipes de trabalho serem formadas de acordo com as preferências e “personalidades” das pessoas, assim como Leonard e Straus propõem, a perspectiva do autor difere no sentido que enfatiza a necessidade de existir “compatibilidade” de formas de pensar e agir entre os membros dos grupos. Como formar equipes ou grupos heterogêneos (consideradas pelos autores citados favorecedoras de criatividade e bons resultados) constituídas por pessoas com competências diferentes e que se complementam e, ao mesmo tempo, que possuam compatibilidades entre si? Pensar que as pessoas com competências e valores, idéias, experiências diferentes possam ser compatíveis parece ser uma afirmação incoerente. É necessário que sejam compatíveis para garantir a efetividade do grupo do qual fazem parte? De acordo com Leonard e Straus é preferível que não sejam compatíveis para existir mais diversidade e trocas de idéias, as quais propiciam a criatividade. No entanto, de acordo com Robbins, a compatibilidade entre integrantes de um grupo ou equipe pode criar condições favoráveis ao bom desempenho: coesão (harmonia) e sinergia (esforços coordenados no mesmo sentido). Diante de tais divergências entre os autores, as dúvidas aumentam sobre qual o melhor tipo de grupo ou equipe é melhor formar (e se há realmente “a melhor forma”) para obter bons desempenhos das pessoas e, por consequência, das organizações ou instituições nas quais o grupo está inserido.

Analisando as pesquisas realizadas com grupos homogêneos e heterogêneos, é possível observar que muitas contribuições ainda precisam ser feitas com novas pesquisas. É necessário que sejam produzidos conhecimentos que avancem na construção de compreensões sobre o fenômeno “processos de grupo”, mais especificamente com relação à influência das diferenças individuais entre os integrantes do grupo sobre as interações estabelecidas, seu funcionamento e seu desempenho. Mais pesquisas parecem ser necessárias acerca de outras diferenças que podem existir entre as pessoas, além das que já foram pesquisadas (tais como nacionalidade, raça, etnia, gênero, capacidades cognitivas etc.), para que, futuramente, seja possível estabelecer relações entre essas diferenças, o processo de trabalho e o resultado do trabalho. É importante ressaltar que, para que sejam obtidos resultados que possam ser generalizados a várias situações, são necessárias muitas pesquisas, sob diferentes perspectivas e métodos de pesquisa, a respeito das interferências das várias diferenças individuais sobre o processo de grupo.

1.2 Decorrências dos processos grupais para as pessoas envolvidas e para o contexto no qual se inserem

A partir da idéia de que um grupo é formado por indivíduos, os quais contribuem no processo grupal, é possível perceber que as ações de cada indivíduo influenciam os outros indivíduos, bem como influenciam o comportamento grupal. Shaw (1981) evidencia a necessidade de obter mais conhecimentos a respeito de como as ações de cada membro do grupo influenciam as ações dos demais membros. Ou seja, quanto cada indivíduo determina, por meio de suas ações, o comportamento do grupo. Para responder a esta questão, Shaw utilizou várias teorias que discutem os efeitos da “facilitação social”. A facilitação social, segundo o autor, se refere à influência da ação ou a mera presença de um ou mais indivíduos sobre o desempenho de um indivíduo trabalhando sozinho ou sobre indivíduos trabalhando em grupo. Shaw ao indicar os aspectos positivos e negativos da facilitação social, explica que nem sempre a presença de pessoas facilita um processo de trabalho, podendo inibir ou facilitar, dependendo da natureza da atividade e de outras variáveis que interferem no processo.

Outros tipos de pesquisas, como as feitas por Osborn (1957) também identificaram as vantagens do trabalho em grupo e discutiram a respeito do processo de facilitação social. O autor discute sobre a “facilitação social” como um dado demonstrado cientificamente por meio de várias pesquisas sobre a livre associação de idéias em adultos, que 63% a 93% das pessoas apresentaram mais abundância de idéias em atividades de grupo do que quando trabalharam individualmente. Isto ocorre devido ao fato das idéias se manifestarem a partir de outras, ou seja, quando um indivíduo tem uma idéia e apresenta ela a outras pessoas, estas serão solicitadas pela própria imaginação (quase que automaticamente) para ter uma outra idéia. Nesse sentido, as idéias estimulam o poder associativo de todos os que estão tendo contato com elas. Segundo Osborn (1957) o Laboratório de Engenharia Humana do Instituto Stevens (EUA) confirmou, baseado em pesquisas que realizaram com homens e mulheres, que a criatividade em grupos é maior do que quando as pessoas trabalham individualmente, apesar de alguns pesquisadores afirmarem que há atividades que quando são desenvolvidas individualmente alcançam resultados melhores. Uma outra explicação dada é que a melhor produtividade dos grupos

em relação ao trabalho individual se explica devido ao “efeito estimulador da rivalidade” (p.76). Osborn cita também que vários psicólogos provaram que a concorrência entre as pessoas aumenta em mais de 50% a eficácia do trabalho mental, seja em adultos ou em crianças. Tais revelações encontradas por meio de pesquisas científicas apresentadas por Osborn mostram que o processo do trabalho em grupo estimula muito mais as pessoas a pensarem de forma criativa, mesmo porque, trabalhando em conjunto, as pessoas tentarão apresentar respostas (idéias) diferentes das que foram expostas por seus colegas de trabalho.

Lane (1996), ao tecer comentários a respeito do processo dialético na qual vivem os indivíduos ao interagirem com outros num processo grupal, afirma a importância dos pequenos grupos para a sociedade no sentido que é por meio dos grupos que as pessoas podem se tornar mais conscientes das consequências das suas ações na produção da história social, tendo em vista que em grupo as pessoas precisam “abrir mão” de suas individualidades para promover uma ação grupal. Tal negação da individualidade não deixa de ser um exercício de desalienação por parte dos indivíduos, pois precisam se conscientizar da importância de se tornarem membros, semelhantes, compartilhadores entre os outros membros do grupo.

O processo de trabalho em grupo pode propiciar soluções para problemas mais complexos, afirmam Santos, Behr e Valadão (2000), e em virtude disto é que cada vez mais as organizações buscam formar equipes de trabalho. Os autores ressaltam a importância do trabalho em equipe para resolver problemas complexos a partir dos conhecimentos que cada integrante possui a respeito do problema, na qual a existência de diferentes perspectivas aumenta a qualidade das soluções elaboradas pela equipe. Além disso, o processo de trabalho em grupo, segundo Santos e colaboradores (2000) promove a aprendizagem pelas pessoas que pertencem ao grupo ou equipe, tendo em vista que aprendem uns com os outros novas formas de se comportarem diante de resolução de um problema. Tais pesquisadores desenvolveram jogos empresariais para grupos de trabalho, com o objetivo de desenvolvê-los e torná-los equipes, bem como de desenvolver mudanças nas atitudes das pessoas.

As influências mútuas entre pessoas que pertencem ao mesmo grupo ao interagirem continuam sendo exteriorizadas a partir dos comportamentos apresentados por

elas em situações posteriores. Mesmo que estas pessoas voltem a vivenciar situações isoladas, elas apresentam os mesmos comportamentos de quando estavam em grupo, ou seja, as transformações em seus comportamentos se tornam significativas para suas próximas experiências, sejam elas em grupo ou individuais. Nesse sentido, as mudanças que um indivíduo sofre diante das interações sociais que vivencia são decisivas para enfrentar novas situações em sua vida. Elas passam a ser referência para novas reflexões, julgamentos, decisões etc. Em outras palavras, tais transformações realmente fazem com que os indivíduos se comportem de forma diferente posteriormente a elas. Contudo, é preciso saber se tais transformações são duradouras no sentido de que, o indivíduo pode um tempo demonstrar algum tipo de transformação mas em seguida voltar a se comportar como antes, mostrando que as influências ocorreram apenas superficialmente, podendo apenas ser uma maneira dos indivíduos garantirem situações mais confortáveis, evitando divergências e conflitos.

Roca-Cortés (2001) vai de encontro com a afirmação feita por Santos e colaboradores de que os grupos propiciam aos seus integrantes a mudança de atitude. Segundo a autora, os grupos são núcleos mediadores na formação de trocas de atitudes, as quais levam a inovações profissionais (em longo prazo). Como salienta Roca-Cortés, os grupos são mediadores das trocas das criatividade individuais, no entanto, não devem ser diminuídos aos processos individuais, pois o que precisa ser compreendido é o processo de criação em grupo. Nesse sentido, a autora chama a atenção para a necessidade de investigações sobre os processo grupais considerando-os como mediadores da criatividade e de inovações, sendo esta uma compreensão relativamente recente.

Roca-Cortés (2001) realizou uma pesquisa de caráter longitudinal (com duração de cinco anos) com 20 grupos formados por professoras do ensino básico, na qual o objetivo era identificar os processos psicossociais das interações nos grupos investigados durante o processo de inovação. Para isso a autora fez entrevistas com o líder e o membro mais antigo de cada grupo (as quais foram elaboradas com base na escala de Likert de sete pontos para analisar 24 itens do Nível de Desenvolvimento Grupal a fim de medir o grau de grupalidade adaptada de M. Fuentes e das qualidades psicométricas elaboradas por ela mesma). Conforme os resultados encontrados pela autora, o processo inovador está dividido em três fases: inicial, média e final, o qual vai se constituindo gradativamente no decorrer dessas fases em virtude de algumas mudanças ocorridas nas interações humanas

(processos psicossociais) que elevam o nível de grupalidade, o grau de valor social dado à atividade desenvolvida pelos grupos e melhoram as dimensões de trabalho, afeto, comunicação e poder. A partir disso Roca-Cortés propõe um modelo psicossocial temporal do processo inovador em três fases: inicial (confrontação, conflito e negociação), média (é passado da intenção à ação e transformação: abandono de velhos conhecimentos e utilização de novos) e final (consolidação e institucionalização das trocas).

De modo geral, a pesquisa realizada por Roca-Cortés (2001) indica decorrências positivas aos membros do grupo e às organizações nas quais eles estavam inseridos (escolas de ensino médio), tais como a melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas pelos profissionais que formavam os grupos em virtude das trocas de idéias, conhecimentos, experiências, valores etc, as quais levaram a inovações nas atuações profissionais. Tais dados sugerem que profissionais ao desenvolverem suas atividades em grupo podem atingir seus objetivos de forma muito mais criativa e inovadora do que quando as desenvolve isoladamente. Embora a pesquisa de Roca-Cortés seja importante por ter caracterizado os processos psicossociais que ocorrem no processo de inovação em grupo, é necessário que este tipo de pesquisa seja complementada por outros tipos de investigações que permitam “enxergar” o fenômeno com maior precisão e possibilitem um alcance maior das afirmações deduzidas pela autora. Além disso, é preciso atentar para as dificuldades existentes no controle das variáveis que interferem no fenômeno, tendo em vista que no estudo de Roca-Cortés foram investigados grupos reais e formados por profissionais da mesma área. Será que os resultados podem ser generalizados a outras situações de trabalho em grupo, como a grupos formados por profissionais de diferentes áreas?

Alguns estudos sobre as influências do trabalho em grupo exercido sobre o comportamento dos indivíduos, como por exemplo, os experimentos de Elton Mayo (citado por Stoner e Freeman, 1985) na fábrica de Hawthorne da Western Electric, trouxeram informações importantes a respeito do valor que os trabalhadores atribuem às relações sociais no local de trabalho. O experimento de Elton Mayo demonstrou que diversas variáveis interferem na produtividade das pessoas no trabalho, existindo muitas relações possíveis entre as condições físicas da organização e outras variáveis que interferem no comportamento humano, como por exemplo, as relações sociais. A partir de estudos como os de Elton Mayo, muitas organizações passaram a se preocupar com as

relações entre as pessoas no trabalho. A formação de grupos de trabalho foi uma das maneiras encontradas para administrar as relações sociais no trabalho, de forma a fazer as pessoas interagirem mais umas com as outras, se aproximarem, trocarem conhecimentos e informações, e se sentirem parte do processo, além de melhorarem seus desempenhos.

Estudos sobre grupos de trabalho ressurgiram de forma mais intensiva no século XX, que segundo Zanelli (1997), os motivos estão apoiados na necessidade de se produzir conhecimento para que as organizações possam “fortalecer aspectos estruturais de integração ou coesão, na expectativa de alta *performance* [grifo do autor], para responder a competitividade do mercado” (p.123). Em meio à implantação de tantos modismos (gestão de qualidade, organizações de aprendizagem etc) pelas organizações para garantir uma boa posição no mercado, um bom desempenho, surgem as “equipes de trabalho” como forma de coordenar competências (Zanelli, 1997), ou seja, unir vários tipos de conhecimentos e habilidades.

As equipes de trabalho tornaram-se um meio de garantir o bom desempenho das organizações, já que possibilitam alcançar os objetivos de forma mais criativa e construtiva. Várias são as vantagens de formar equipes de trabalho, dentre elas, a de que as equipes fazem melhor uso dos recursos disponíveis; tendem a tomar decisões de qualidade e com mais rapidez (já que várias pessoas estão pensando juntas sobre o mesmo problema); são mais criativas e eficientes nas resoluções de problemas (mais idéias disponíveis); agregam mais conhecimentos e experiências, o que permite uma visão mais complexa (Robbins e Finley, 1997, p.8). Além disso, trabalhar em equipe pode aumentar a motivação das pessoas, já que a filosofia deste tipo de trabalho está baseada na idéia de “democratização” do processo de tomada das decisões (Robbins, 1999) e, nesse sentido, pode produzir um bem-estar aos seus membros que, por sua vez, pode levar à realização profissional dos mesmos (Menegasso, 2001). Entretanto, os grupos e equipes de trabalho nem sempre apresentam benefícios às pessoas envolvidas e aos contextos nas quais estão inseridos. Alguns autores, como Robbins e Finley (1997) discutem as limitações do uso de equipes, analisando a conveniência de sua utilização, e Critchley e Casey (1994), que questionaram a validade do trabalho em equipe em algumas situações, especialmente quando as atividades são altamente especializadas. É claro, como enfatiza os autores, que decisões estratégicas para elaborar planejamentos que definirão os rumos do negócio devem envolver todos os integrantes da alta direção. O trabalho em equipe, nesse caso,

como explica os autores, é no sentido de colaboração entre os profissionais para discutirem e tomarem as decisões adequadas. Critchley e Casey descobriram que os trabalhos em equipe para se tomar decisões estratégicas consomem no máximo 10% do tempo dos executivos responsáveis por elas, sendo 5% o tempo padrão utilizado por eles. Isso significa que a grande parte das decisões tomadas por um gerente de um departamento são operacionais e baseadas nas informações e conhecimentos que possuem sem a participação e troca entre gerentes de outros departamentos da empresa. Nesse sentido, os autores questionam, porque se investe tempo e dinheiro na formação de equipes?

A tentativa de implantar o trabalho em equipe onde ele não é necessário e adequado se torna disfuncional, argumentam Critchley e Casey (1994). Não há dúvidas que o trabalho em equipe é necessário, afirmam os autores, porém, ela é importante em atividades que se caracterizam pelo alto nível de escolha e condição máxima de incerteza. Pois, nesse caso, é vital o compartilhamento de visões diferentes em relação ao presente e ao futuro e dos envolvidos precisarem assumir as incertezas sobre suas visões para construir, juntos, visões comuns e possibilidades. Pois, como afirmam os autores, “quanto maior a incerteza tanto maior será a necessidade de compartilhar” (p.402), ou seja, maior é a necessidade do trabalho em equipe.

No mesmo sentido, Munck (1999) indica os fatores que podem sustentar uma equipe para ela ser bem sucedida: complementaridade das especialidades dos integrantes, número pequeno de pessoas, habilidades das pessoas se relacionarem, engajamento, objetivos compartilhados, entre outros aspectos. Além disso, uma das formas de garantir a efetividade das equipes é fazendo avaliações contínuas de seus desempenhos, como o modelo de avaliação proposto por Martins (2000), o qual foi elaborado para avaliar três aspectos: habilidades intrapessoal, interpessoal e o funcionamento da equipe. A partir das avaliações, Martins afirma que é possível obter informações sobre as melhorias alcançadas pela equipe e sobre o que ainda precisa ser melhorado pela mesma.

Diversas pesquisas, que tratam de aspectos diferentes sobre processos de grupo, em geral, tem demonstrado as decorrências positivas do trabalho em grupo aos envolvidos e ao contexto no qual se inserem. Algumas destas pesquisas demonstraram tal afirmação por meio de avaliações e comparações entre desempenhos individuais e desempenhos grupais (Osborn, 1957; Shaw, 1981 etc), outras por meio de uma análise de como as

peessoas estimulam umas às outras a inovarem com êxito (Roca-Cortés, 2001) e a resolverem problemas complexos (Critchley e Casey, 1994; Munck, 1999; Santos e col., 2000; Martins, 2000 etc), que as diferenças entre as pessoas num grupo podem produzir resultados positivos (Jehn, Northcraft, Neale, 1999; Leonard e Straus, 2000 etc), ou que determinados tipos de conflitos, decorrentes das diferenças entre as pessoas e da natureza do trabalho, podem interferir de forma positiva ou negativa no desempenho do grupo (Eisenhardt, Kahwajy, BourgeoisII, 1997; Jehn, 1997; Pelled, Eissenhardt e Xin, 1999 etc). Apesar de várias pesquisas já terem obtido uma grande quantidade de dados, continua sendo importante produzir mais conhecimento sobre a forma como os grupos podem ser formados. É preciso conhecer melhor como alguns tipos de “composições” afetam o desempenho do grupo, e quais tipos de benefícios ou agravantes geram às pessoas. Enfim, é preciso utilizar e sistematizar o conhecimento já produzido a respeito do fenômeno referente ao processo de grupo a fim de avançar em questões como os vários tipos de diversidade entre as pessoas que podem interferir em tal processo, para saber quais são as interferências e suas decorrências.

É provável que as avaliações do desempenho dos grupos de trabalho possam vir a ser um importante instrumento que ajude a evidenciar os aspectos que interferem no processo de trabalho. Muitas pesquisas se reportaram ao processo de trabalho grupal e identificaram diversas variáveis interferindo no funcionamento dos grupos. É importante, para avançar no conhecimento sobre grupos de trabalho, estudar outros aspectos do fenômeno, sob uma perspectiva diferente, como por exemplo, verificar se há diferenças das interações ocorridas entre indivíduos de grupos heterogêneos e de grupos homogêneos em relação à formação profissional, a fim de saber de que forma essas diferenças interferem no processo de grupo.

1.3 Noção de comportamento para compreender as interações humanas nos processos grupais

Os processos de grupo se constituem pelas interações humanas e influências que as pessoas exercem umas sobre as outras ao compartilharem objetivos. Tais influências são exercidas no momento que o comportamento de uma pessoa se torna estímulo (situação

anterior) para uma outra se comportar de determinada maneira. Nesse sentido, as interações humanas que ocorrem nos processos grupais se caracterizam pelo encadeamento entre os comportamentos apresentados pelos indivíduos que constituem o grupo. Logo, para compreender as interações em grupos é preciso analisar os comportamentos das pessoas apresentadas durante as interações. Mas, afinal, como analisar o comportamento humano? Como é possível caracterizá-lo? Em princípio, é preciso ter claro do tipo de fenômeno que se trata.

a) As relações complexas que constituem os comportamentos

O comportamento humano é um fenômeno histórico, cultural e social caracterizado pela interação do homem com seu meio. Nesse sentido, o comportamento é algo que transcende aquilo que um organismo faz, para referir-se a uma complexa relação entre organismo e ambiente. O ambiente, nesta perspectiva, refere-se ao que acontece antes da ação de um organismo ou junto com ela e o que acontece depois dessa ação. O ambiente já não é algo fixo e estático, mas uma interação entre o que existe quando uma ação ocorre e o que existe depois de sua ocorrência. Compreender um comportamento significa, contextualizar as ações no meio no qual ocorrem. No caso dos processos de grupos, significa compreender como os comportamentos dos indivíduos envolvidos estão interligados, e que somado às características do contexto no qual ocorrem, ao tipo de tarefa realizada pelo grupo, as características dos indivíduos, entre outras variáveis, caracterizam tal processo (de interação).

Botomé (2001), ao discutir sobre a noção de comportamento, esclarece que o ser humano faz parte da natureza e, ao mesmo tempo em que a determina, é por ela determinado. Isso significa que o homem modifica seu meio ao comportar-se de determinada maneira, sendo que a mudança no meio se refletirá nele, determinando um comportamento futuro, que por sua vez o modificará também. A relação de determinação descrita pelo autor está muito distante de uma relação de causa-efeito, muito pelo contrário, a relação ser humano e meio, como enfatiza o autor, trata-se de um fenômeno multideterminado (complexo e sistêmico). Além da explicação de Botomé, existem outras que convergem quanto à complexidade das relações que caracterizam o comportamento humano. Vigotski (1998), por exemplo, sob uma outra perspectiva - histórico-cultural -

destaca o caráter dialético da relação homem-meio e a complexidade de tal relação, no qual o homem em suas relações com seu meio transforma a realidade para atender suas necessidades, tendo como consequência dessa intervenção, a transformação de si mesmo. Apesar das duas concepções citadas pertencerem a perspectivas diferentes, pelo fato de focarem aspectos diferentes do comportamento humano e utilizarem linguagens diferentes para explicá-lo, ambas consideram o comportamento humano como “relação” homem-meio.

Com base nessa concepção é possível compreender o processo de grupo a partir das interações entre seus membros e das transformações que ocorrem com eles (em seus comportamentos). Nesse sentido, ao analisar as interações sociais é preciso considerar que a interação depende do outro, que se trata de encontros nos quais as pessoas saem diferentes de quando entraram, e de que é condição de construção dos indivíduos, das transformações que acontecem com ele, que ocorrem na sociedade e na cultura na qual vivem (Duran, 1993).

A noção de comportamento apresentada e discutida por Botomé (2001) foi construída ao longo da história a partir de grandes transformações nas concepções a respeito do fazer humano, e está baseada nas contribuições feitas por Skinner (1978), um dos cientistas que mais contribuiu para a evolução da noção de comportamento. A partir do texto de Botomé é possível compreender com maior clareza as mudanças ocorridas no conceito de comportamento, o qual transcende a idéia de que comportamento se refere apenas àquilo que um organismo faz (a uma ação observável). Muito mais do que aquilo que a ação (as respostas) que um indivíduo apresenta, o comportamento passa a ser entendido como as relações entre as características da ação de um indivíduo, a situação antecedente à ação e a situação consequente a ela (mudança no ambiente).

Situação	Ação	Consequência
O que acontece antes ou junto à ação de um organismo	Aquilo que um organismo faz 	O que acontece depois da ação de um organismo

Figura 1.1. Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento como relação entre o que um organismo faz e o ambiente (anterior e posterior à ação) em que o faz. (Botomé, 2001, p.697).

Segundo Botomé qualquer alteração nas características de um dos três componentes que compõem um comportamento – situação, ação e consequência, tal como mostra a Figura 1 – modificam-se as relações entre eles, sendo que estas variações é que vão definir o comportamento que ocorreu. Neste caso, o nome dado ao comportamento não é o que nomeia a ação do indivíduo, mas o que nomeia a relação entre a ação e o meio, ou seja, a função da ação de acordo com as mudanças que esta ação produz no meio. Com base nisso, ao observar uma pessoa falando (ação), por exemplo, é possível dizer se ela está argumentando, opinando, criticando ou reclamando, ou seja, nomear o comportamento dela, ao identificar as características e as relações entre os componentes que compõem este comportamento.

Situação Antecedente	Ação	Situação Conseqüente
O que acontece antes ou junto à ação de um organismo	Aquilo que um organismo faz	O que acontece depois da ação de um organismo
?	 Falar (tom de voz, linguagem, tipo de assunto etc)	?

Figura 1.2. Aspecto do comportamento enfatizado pelo verbo falar que se refere a um dos componentes do comportamento – à ação – mas que sem o conhecimento dos outros componentes não é possível dizer a respeito do comportamento – argumentar, reclamar, criticar, opinar etc?

Para saber qual comportamento se refere a Figura 1.2, é preciso identificar, além da ação (falar) as características dos outros componentes, tais como a situação que a levou a falar, a linguagem que ela utiliza, o tipo de assunto, o tom de voz entre outras características da ação, bem como o que a ação falar produz no meio. Caso esta pessoa esteja falando durante uma discussão em grupo (situação), por exemplo, de forma ofensiva, num tom de voz elevado diferente do que costuma falar, a respeito de uma proposta feita por outra pessoa (características da ação), com o objetivo de ressaltar erros ou falhas na proposta (função da ação), é possível que tais componentes demonstrem que esta pessoa esteja criticando uma idéia. Mas o comportamento só poderá ser considerado “criticar” caso a ação “falar” produza no meio uma mudança que comprove sua função – neste caso, sugestões para melhorar ou mudar a proposta criticada (conseqüência). O nome dado a este

comportamento – criticar – se refere à função da ação “falar”. Caso fosse nomeado tal comportamento de falar, o nome não corresponderia à relação entre a ação e o meio. A pessoa não falou apenas, mas teve como objetivo criticar algo e isso só é possível de perceber ao identificar as mudanças produzidas no meio de acordo com a situação que levou a pessoa a agir.

A crença de que o comportamento é um fenômeno simples de ser identificado, como enfatiza Botomé (2001), faz com que muitas pessoas que lidam e estudam tal fenômeno não busquem entender como ele se constitui. Entender o comportamento humano apenas a partir das ações observáveis que uma pessoa apresenta, é reduzir tal fenômeno àquilo que um organismo faz e não perceber as relações existentes entre o homem e seu meio (as relações entre situação, ação e consequência). Pois tais relações podem ser mais complexas, sutis e difíceis de caracterizar. A precisão da caracterização das relações entre os componentes que constituem um comportamento dependerá das condições do observador (em que grau consegue fazer isso) em identificar os componentes e as relações entre eles, a fim de nomear o comportamento que está ocorrendo com maior ou menor adequação (Botomé, 2001).

A partir da concepção de comportamento explicitada, é possível entender as interações sociais que ocorrem em processos grupais. Tais interações sociais são um dos tipos de interações que o homem estabelece com o meio, as quais são caracterizadas por interações mediadas pelo comportamento de outras pessoas. Neste caso, as relações que caracterizam o fenômeno psicológico ocorrendo nas interações grupais dizem respeito aos comportamentos que passam a ser, simultaneamente, respostas e meio para as pessoas se comportarem. Tais interações, embora aparentemente pareçam simples de serem observadas e compreendidas pelo fato de tratarem de um fenômeno comum e freqüente, são muito mais complexas e instáveis do que se possa imaginar. Apenas identificando as ações que os indivíduos apresentam ao interagirem em grupo, não é possível dizer a respeito dos comportamentos que estão ocorrendo, muito menos das interações. Em processos grupais, as situações antecedentes e consequentes correspondem aos comportamentos das pessoas, ou seja, é formada uma cadeia de comportamentos os quais são desencadeados uns em resposta aos outros. As ações de uma pessoa são respostas aos comportamentos de outras, e por fim, estas formarão comportamentos que serão antecedentes para outras pessoas se comportarem (conforme explicitado na Figura 1.3).

Indivíduo A

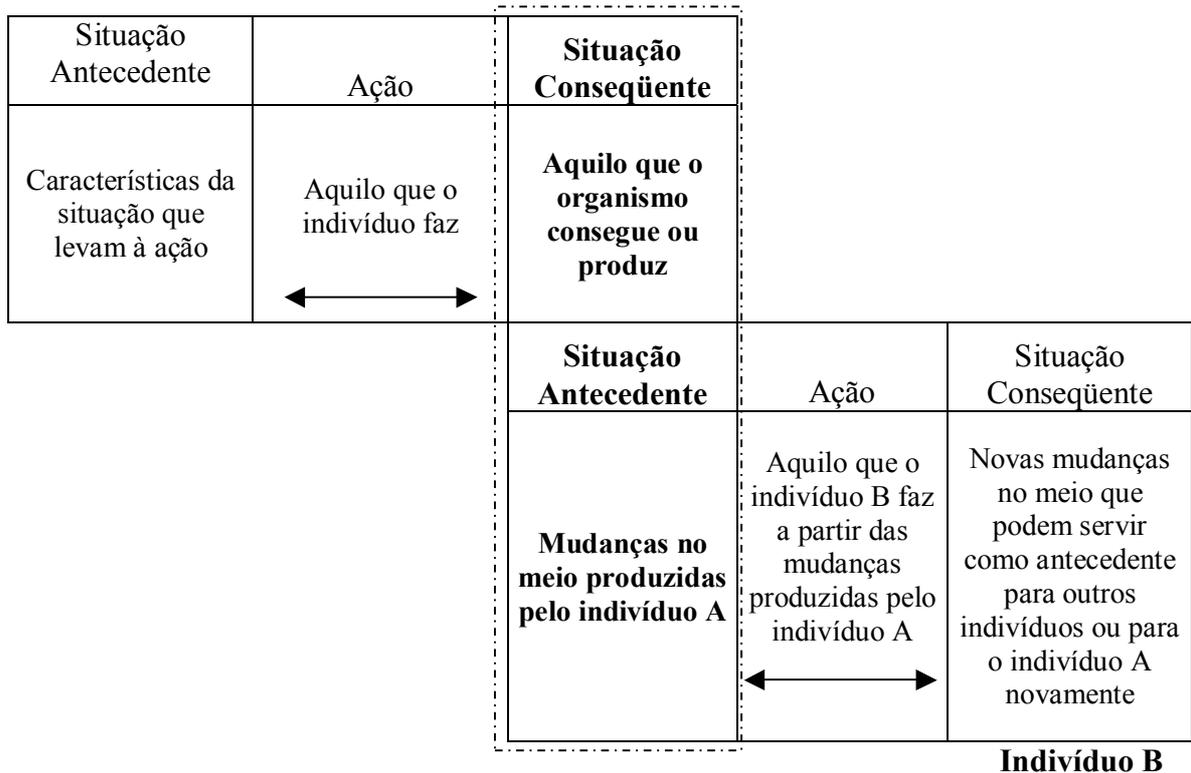


Figura 1.3. Cadeia de comportamentos em processos grupais

As interações que ocorrem em processos grupais podem propiciar às pessoas o desenvolvimento de certas capacidades, tendo em vista que certos comportamentos apresentados por alguém do grupo se tornam antecedentes para outras pessoas se comportarem de forma diferente da qual costumam se comportar. De acordo com Munck (1999) “aprender sozinho é importante, aprender com outras pessoas é mais importante ainda” (p.50), ou seja, as pessoas, quando estão diante de diversidades de idéias, de situações, de interações com outras pessoas, tendem a desenvolver diferentes formas de raciocinar, de perceber e de agir. Entretanto, o processo de trabalho em grupo nem sempre possibilita que as pessoas aprendam umas com as outras (por meio da troca de conhecimentos, experiências etc), sendo que tal processo de trabalho pode influenciar o comportamento das pessoas de várias maneiras.

É preciso ter claro que existem muitas variáveis que podem interferir nos processos grupais: as variáveis do contexto de trabalho, contexto social, político, cultural e econômico, natureza da tarefa, características de cada indivíduo etc. De acordo com Asch,

o fenômeno do processo grupal não pode ser compreendido analisando de forma separada os indivíduos e o sistema no qual estão inseridos, pois “está presente nas inter-relações entre as atividades dos indivíduos” (p.216), portanto, as ações inter-relacionadas é que faz com que o processo grupal se torne no que é (considerando que há variáveis que interferem nestas ações, tais como as características do contexto no qual ocorrem, da natureza da atividade, características dos indivíduos etc, sendo que tais variáveis criam condições que levam os indivíduos a se comportarem de determinada forma).

b) Dimensões do comportamento verbal

Para estudar o comportamento verbal é necessário comentar a importância da linguagem, em termos gerais, como um instrumento de raciocínio e das ações humanas. De acordo com Botomé e Souza (1982), é com base na linguagem (escrita, falada, mais ou menos convencional etc) que os estudantes e diversos profissionais aprendem a lidar com as situações (fatos, problemas, variáveis etc) que enfrentam. Nesse sentido, a linguagem utilizada por essas pessoas em suas atividades direciona seus raciocínios e suas ações.

O pensamento, a palavra e a linguagem são aspectos que ajudam a explicar o comportamento humano. Há vários estudos na área da lingüística entre outras disciplinas que formam um conjunto de ciências da linguagem, cujo foco das investigações são as influências da linguagem sobre o comportamento humano. Por exemplo, é possível compreender melhor as atuações profissionais analisando a forma como eles se comunicam, tendo em vista que é a partir da comunicação com outras pessoas que o homem expressa toda sua subjetividade, bem como suas identidades coletivas. Analisando a linguagem utilizada pelas pessoas talvez seja possível identificar o que é de caráter singular, de cada ser humano conforme sua história de vida, do que é aprendido (e reproduzido) com outras pessoas e com o meio no qual estão inseridas.

Conforme esclarece Girin (1996), a linguagem não é exclusivamente um veículo para transmitir informações, como muitos acreditam. A linguagem, segundo o autor, possui funções mais complexas, e talvez até mais importantes do que a que é dada e valorizada pela maioria das pessoas. A linguagem é carregada de singularidade, sendo que a pessoa

que fala dá um sentido próprio às palavras que usa. Isto implica em dizer que a mesma frase quando dita por pessoas diferentes pode ter sentidos distintos. Além disso, quem ouve, interpreta de uma forma singular também e isto significa que podem ocorrer interpretações distorcidas por mais claro que alguém considere estar sendo. Segundo Girin, a linguagem tem funções primordiais tais como a *simbolização*, a *representação* e a *cognição*. Ou seja, é por meio da linguagem que os seres humanos compartilham entre si significados a respeito das coisas, por meio de símbolos e codificações, os quais evoluem com o tempo e através das gerações, e se aprimoram. Além disso, a linguagem tem três funções gerais: *pensamento*, *comunicação* e *expressão*. Entre as funções secundárias, estão: instrumento de socialização, diferenciação social; acumulação cultural; transmissão da história; desenvolvimento da individualidade (constituição do sujeito).

É por meio da linguagem que os indivíduos trocam conhecimentos e experiências e se identificam entre si – reconhecendo nela os aspectos que se identificam com os grupos nos quais estão inseridos, e os que os diferenciam daqueles que não compartilham das mesmas idéias. Portanto, é durante o processo de comunicação entre os seres humanos que a linguagem tem papel fundamental ao permitir que as pessoas expressem seus pensamentos e sentimentos e se identifiquem ou se diferenciem com os expressados por outras pessoas. A linguagem é a base para a comunicação humana, sem ela as pessoas não se entenderiam, tendo em vista que ela compreende símbolos convencionados numa cultura, cujo acesso e conhecimento é aberto a qualquer indivíduo, independente dele fazer parte da cultura ou não. Dessa forma, a linguagem pode ser apropriada e reproduzida em larga escala, ou seja, para que as pessoas tornem coletivas suas individualidades e compartilhem idéias, conhecimentos e sentimentos.

A linguagem não existe por si só, está fundamentada na capacidade cognitiva das pessoas. Conforme a cognição é desenvolvida, a linguagem pode ser ainda mais desenvolvida e aprimorada, pois acompanha as transformações e evoluções da capacidade cognitiva do ser humano. Mas é preciso esclarecer que é um processo dialético, à medida que quando uma nova linguagem é aprendida por alguém, ela dá condições para a pessoa de avançar ainda mais cognitivamente, já que permite à pessoa uma compreensão das coisas a sua volta ainda mais abrangente, sob novas perspectivas (já que tem novo suporte, ampliando o número de símbolos e códigos que servem para exteriorização daquilo que pensa e sente, e para interpretação das coisas que observa, escuta, vê, sente e lê).

Como acrescenta Girin (1996), a linguagem também serve como meio de diferenciação social, ou seja, certas expressões de linguagem, em determinadas culturas, são utilizadas por pessoas de uma classe social para se diferenciarem de outras classes sociais, ou então, certas palavras podem se referir as mesmas coisas, porém, são utilizadas em situações diferentes e têm o intuito de demonstrar proximidade ou distância entre as pessoas. O autor, dessa forma, esclarece que a linguagem utilizada pelas pessoas mostra, mesmo que de forma implícita e sutil, as diferenças ou semelhanças sociais entre os que se apropriam dela para se comunicar. Portanto, ao estudar o processo de comunicação humana é possível identificar vários aspectos que influenciam o comportamento humano, bem como as características sociais e funcionais das pessoas nos contextos nas quais estão atuando.

Mas o que leva as pessoas a dizerem o que dizem? Já que existe a possibilidade das pessoas darem sentidos diferentes a mesma palavra, como identificar o significado dado por elas ao que dizem? Para compreender o processo envolvido no falar é preciso analisar as variáveis envolvidas, além de ter clareza de que tais variáveis não se limitam apenas as palavras, a estrutura das frases ou do discurso. Botomé e Souza (1982) enfatizam a importância do assunto e a estrutura da linguagem como aspectos importantes relacionados com as dimensões da resposta verbal, no entanto, esclarecem que tais aspectos não são suficientes para explicitar o comportamento verbal. Para identificar o significado do que é dito, de acordo com a análise de comportamento, tal significado pode ser encontrado analisando as variáveis das quais a resposta é função (Skinner, 1978), no entanto, para isso é necessário explicitar as variáveis que caracterizam um comportamento verbal (referente aos três componentes: ambiente no qual a ação ocorre, a ação, e os conseqüentes desta ação).

As próprias características dos indivíduos são variáveis que influenciam nas respostas verbais dadas pelos mesmos. As competências desenvolvidas pelos indivíduos (conhecimentos adquiridos e transformados em capacidades e habilidades) interferem na forma como ele reagirá a situação antecedente e prevê da sua própria ação sobre o meio e outras pessoas. Nesse sentido, a mesma resposta dada numa mesma situação por duas pessoas diferentes podem ter sentidos diferentes, bem como podem caracterizar comportamentos distintos, pois as relações entre as características das pessoas com as outras dimensões que caracterizam os comportamentos são diferentes.

Quando se analisa o comportamento verbal de alguém é necessário, segundo Botomé e Souza (1982), identificar o significado do que a pessoa diz e porque diz o que diz. A linguagem utilizada por alguém tem relação com o assunto discutido e com o tipo de conhecimento que a pessoa possui sobre ele. É muito provável que, dependendo da linguagem que a pessoa teve acesso para aprender sobre o assunto, ela desenvolverá raciocínios diferentes para compreender os fenômenos a sua volta. De acordo com Botomé e Souza (1982), há duas situações que levam a pessoa dizer o que diz e da forma como diz: “a) o próprio objeto ou assunto, que precisa ser conhecido e que exige palavras adequadas; e b) o processo de linguagem usado para falar a respeito dele” (p.8). Isso pode ser constatado, por exemplo, entre profissionais graduados, estudantes e professores, os quais aprendem e se apropriam de um determinado tipo de linguagem para explicar os fenômenos ou assuntos referentes às áreas de conhecimento que lhe interessam.

c) O processo de comunicação humana nos grupos

É por meio da comunicação humana o ser humano constrói ou destrói as identidades coletivas; além disso, é por meio dela que as pessoas exprimem o que são, suas idéias e sentimentos (Chanlat, 1996). Falar em contribuição, participação, coesão e colaboração entre pessoas, exige falar do processo de comunicação humana que permeia e cria condições para que tais formas do homem expressar suas idéias, valores, crenças e sentimentos possam ser complementadas por outras a fim de constituir ações coletivas.

Os componentes que constituem um processo de comunicação humana, segundo Berlo (1991), foram adaptados do modelo de comunicação eletrônica por cientistas do comportamento, sendo eles: fonte (pessoa que fala), transmissor (que envia a mensagem da fonte), sinal (discurso), receptor (que capta a mensagem para o destinatário), destinatário (ouvinte). De acordo com o autor, só é possível afirmar que houve comunicação entre pessoas se elas forem similares, ou seja, se elas se compreendem. Berlo quer dizer com isso que para ocorrer comunicação entre pessoas é preciso que a “fonte” produza estímulos e que o “receptor” responda a esses estímulos; se o “receptor” não reagir ao estímulo da fonte, não houve comunicação.

A eficácia do processo de comunicação humana depende da habilidade por parte de quem quer apresentar e defender idéias, de codificá-las (transformá-las em linguagem acessível ao receptor) e da habilidade por parte do receptor de decodificá-la (de compreender e utilizar a mensagem de acordo com sua linguagem, conhecimentos, interesses etc). Além disso, como enfatiza Berlo, num processo de comunicação entre pessoas, “os comportamentos da fonte não ocorrem independentemente dos comportamentos do receptor, ou vice-versa. *Em qualquer situação de comunicação, fonte e receptor são interdependentes*” [grifo do autor], (p.109). Nesse sentido, a relação de interdependência enfatizada por Berlo, no qual as ações da fonte e do receptor se influenciam de forma mútua, vai ao encontro com a noção do “encadeamento” entre os comportamentos de vários indivíduos ao interagirem em grupo.

É por meio da comunicação que as pessoas conseguem se entender, trabalhar juntas para a consecução de objetivos comuns. Segundo Berlo, a coordenação de grupos é mediada pela comunicação entre as pessoas, pois é por meio dela que as pessoas definem seus papéis, suas funções, regras, normas, objetivos etc. A comunicação em grupo exige que a linguagem utilizada pelos seus membros seja acessível uns aos outros. No entanto, mesmo com alguns padrões de linguagem instituídos, não é possível garantir uma comunicação efetiva. É muito comum ocorrer distorções ou então, existir dificuldades de entendimento entre pessoas que participam dos mesmos grupos.

Segundo Senge (1990), existem dois tipos fundamentais de discurso que as pessoas podem utilizar para se comunicarem ao participar de um trabalho em grupo: o diálogo e a discussão. O diálogo se refere ao momento em que as pessoas expõem suas idéias e análises de forma livre - “no diálogo, as pessoas passam a ser observadores do seu próprio pensamento” (Senge, 1990, p.219). A partir do diálogo as pessoas passam a perceber que o raciocínio que elas apresentam é de origem coletiva e, conforme Senge, é um processo que se constrói ao longo da vida de cada um, a partir de idéias aceitas culturalmente. Normalmente, o que ocorre é que as pessoas se apropriam das idéias que mais lhe agradam, das que se identificam com seus interesses e valores, sem muitas vezes perceber que se tornam incoerentes com suas ações. Sendo assim, muitas vezes o diálogo pode permitir que as pessoas percebam as incoerências de seus pensamentos. O autor acrescenta que, para as pessoas perceberem as incoerências de suas idéias e as corrijam, o raciocínio coletivo é o mais viável, no qual o exercício do grupo é tornar as idéias expostas

mais coerentes. No caso da discussão, é o momento no qual as pessoas buscam argumentar para que suas idéias venham a ser aceitas pelo grupo.

O trabalho em grupo pode facilitar o processo de “descongelamento” das idéias consolidadas por cada indivíduo, apoiadas na sua história de vida, nos valores, crenças, preconceitos e conhecimentos construídos, tendo em vista que o grupo pode influenciar os indivíduos, segundo Klein (1974), a pensarem de maneira diferente da qual costumam. Ou seja, as pessoas tendem a permanecer com suas idéias por hábito, por medo de serem criticadas ou por terem aprendido a pensar somente de uma forma. Com o grupo, as pessoas podem participar de uma discussão e ter contato com idéias diferentes das suas, tendo a oportunidade de acompanhar o pensamento dos outros, e talvez, aprender novas formas de pensar sobre algo. Isto é, um indivíduo pode ser orientado pelo grupo a examinar um problema sob outras perspectivas, o que pode consistir numa oportunidade de modificação das idéias que estavam consolidadas (Klein, 1974).

Enquanto no diálogo as idéias apresentadas divergem pois as pessoas não buscam acordo, apenas apresentam suas idéias, na discussão ou debate as idéias tendem a convergir. O diálogo não tem o mesmo poder de modificar o comportamento ou as idéias de uma pessoa como o processo de discussão. No processo de discussão as pessoas precisam chegar a um consenso, o que exige que todos concordem com o que foi decidido, mesmo que nem todos pensem da mesma forma. A discussão combina fatores intelectuais e pressões emocionais do grupo (Klein, 1974). Uma decisão consciente feita pelo grupo pode exigir uma nova forma de comportamento por parte de seus membros.

1.4 A aprendizagem da profissão e suas implicações para o trabalho em grupo

Para ser possível entender e explicar como as pessoas com formações diferentes trabalham em grupo, é importante compreender o processo pelo qual os indivíduos, que constituem os grupos, desenvolvem suas aptidões, capacidades e habilidades de formas diferentes uns dos outros. Aparentemente, ter uma profissão diferente de outra pessoa parece apenas corresponder ao desenvolvimento de atividades diferentes que exigem aptidões, capacidades e habilidades específicas. Entretanto, pessoas com formações

profissionais diferentes não apenas possuem conhecimentos e capacidades diferentes, bem como tendem a perceber e a se comportar de forma diferente diante das mesmas situações.

O processo pelo qual o sujeito vai se apropriando da cultura e seus significados (crenças, normas e valores) é chamado de socialização. No entanto, alguns autores preferem nomear de constituição do sujeito (os autores da perspectiva sócio-histórica), pois buscam evitar a idéia dicotômica de sujeito e sociedade implícita na idéia de socialização, pois o sujeito é visto como um ser bio-psico-social, que por meio de um processo contínuo e dinâmico, desde seu nascimento até sua morte, se constrói. A formação profissional, na qual os indivíduos têm contato com uma linguagem e conhecimentos específicos de uma determinada área, é um dos processos que compreendem a socialização de um indivíduo, ou seja, a formação de suas crenças, valores e significações (Boch, 1999). Como explicam os autores é um processo no qual o indivíduo aprende códigos, normas, regras básicas de relacionamento, conhecimentos sistematizados e acumulados por um determinado conjunto social. Este processo faz parte da construção da subjetividade humana, no qual o homem percebe e interpreta o mundo a sua volta a partir das relações sociais que estabelece. Desta forma, é possível compreender que profissionais de áreas diferentes constroem suas próprias maneiras de interpretar os fatos a sua volta, a partir de aspectos, tais como, conhecimentos com os quais têm contato, forma como aprenderam (e continuam aprendendo) a raciocinar, capacidades desenvolvidas etc.

Não se pode esquecer que a própria construção dos conhecimentos por um indivíduo é um processo socialmente constituído (Góes, 1997). Nesse sentido, é suposto que tal processo de mediação estenda-se aos efeitos das experiências nas relações sociais em diferentes contextos e de diferentes modos. “(...) O conhecer tem gênese nas relações sociais, é produzido na intersubjetividade e é marcado por uma rede complexa de condições culturais” (Goés, 1997, p.14). Portanto, os conhecimentos construídos por um profissional extrapolam os limites da educação formal e, além disso, o processo de construção ocorre de forma singular, o que não garante que as pessoas com as mesmas profissões desenvolvam exatamente os mesmos conhecimentos.

O homem, como um ser sócio-histórico, não é determinado apenas por sua natureza biológica, pois por estar em contato com uma sociedade sócio-cultural resulta num ser individual (Boch, Furtado e Texeira, 1999). Segundo Boch e colaboradores, o

homem desenvolve várias aptidões apropriando-se do que a sociedade humana na qual está inserido criou no decurso de seu desenvolvimento histórico. As aptidões se formarão a partir do contato do homem com uma realidade objetiva, ou seja, o homem se constrói a partir das relações que estabelece com o mundo a sua volta – com outras pessoas e com os objetos. Portanto, as pessoas em contato com relações sociais específicas, como por exemplo, com profissionais de uma área, com o conhecimento desta área, aprenderão certas formas de linguagem e de pensar específicas e relacionadas com a área, e constituirão sua subjetividade a partir destas relações. Boch e colaboradores esclarecem que o domínio de uma linguagem é um processo de apropriação das significações que estão embutidas nessa linguagem. É possível compreender, então, que a linguagem é construída historicamente, sendo que não existem significados a priori, mas sim, significados construídos e mediados pelas relações que as pessoas estabelecem com o mundo no qual vivem – nas relações com as outras pessoas, com o trabalho, com os valores, com a cultura, com o conhecimento etc (Lane, 1992; Girin, 1996; Boch e col., 1999).

Partindo da idéia apresentada por Girin (1996), de que a linguagem dá suporte tanto para o processo de exteriorização dos sentimentos e pensamentos do homem, como para a própria elaboração e fundamentação dos mesmos, é possível analisar o processo pelo qual as pessoas, se apropriam dos conhecimentos de uma área do conhecimento científico. É provável que as pessoas que tem acesso aos conhecimentos científicos, por exemplo, da área de exatas (química, física, matemática etc) desenvolvam condições cognitivas e apreendam, bem como reproduzam, uma linguagem diferente (e portanto, diferentes representações da realidade) das pessoas que passam pelo mesmo processo, só que ao aprender conhecimentos de uma área distinta como a de humanas. No entanto, não é correto afirmar oposição entre elas, pois na ciência, mesmo se tratando de fenômenos de naturezas diferentes, isso não impossibilita trocas de conhecimentos uns com os outros para se produzir novos conhecimentos - cuja característica seria “algo interdisciplinar”. Pois competem aos cursos de graduação, segundo Rebelatto (1994) “a preparação de profissionais para os mais variados campos de atuação profissional de nível superior. Garantir uma formação sistêmica, integrada e integradora de conhecimentos de múltiplas áreas para uma atuação social significativa em um campo profissional” (p.106). É preciso que os profissionais estejam aptos a transitar, se for preciso, em outras áreas, mesmo que

limitados a certos tipos de conhecimento a respeito da área, para conseguirem integrar os conhecimentos de que precisa para atuar eficazmente.

Tal qual a comparação entre ciência exata e ciência humana foi feita, é muito simplista e superficial, pois com tais suposições não é possível afirmar muita coisa, muito menos generalizar. Entretanto, tem muito sentido quando refletido mais profundamente a respeito de tais processos de apropriação e reprodução do conhecimento científico, que está dividido por áreas. Basta conversar com um profissional da engenharia e depois, ou simultaneamente, conversar com um profissional das ciências sociais. As diferenças começam aparecer no diálogo que se estabelece entre ou com tais pessoas. Cada uma fundamentará suas idéias e conhecimentos naquilo que aprendeu – sendo que sua formação tem forte influência sobre o processo de aprendizagem de um indivíduo, além é claro, das relações sociais que estabeleceu durante sua vida. Uma pessoa que está acostumada a interpretar por meio de expressões matemáticas os fenômenos matemáticos bem como os outros fenômenos a sua volta, terá dificuldade (talvez limitações ou desinteresse) em utilizar outras formas de linguagem, e portanto, de raciocínio (pois a forma de raciocinar levará a pessoa a utilizar a linguagem mais adequada, disponível, acessível e a mais disseminada), para compreender as coisas.

A linguagem técnica, específica de cada área, os tipos de fenômenos estudados, os instrumentos de trabalho e de estudo, as condições estruturais e financeiras dos programas e departamentos, o perfil dos docentes entre outros aspectos que caracterizam a realidade de um curso universitário, influenciam diretamente no tipo de pessoas que se formarão a partir disso. Cada peculiaridade na estrutura e condições dos programas, ou seja, de cada curso universitário, reflete na formação do aluno. Portanto, por mais que os estudantes tenham conhecimento sobre as outras áreas, os outros cursos, sua formação basicamente será caracterizada pelas principais concepções da área de conhecimento e do campo de atuação na qual irá atuar.

Ao estudar grupos multiprofissionais é necessário considerar o processo de formação das competências de cada profissional envolvido. Entender tal processo ajuda a identificar como os profissionais lidam com os fenômenos a sua volta: o tipo de linguagem que utilizam, o sentido que dão as coisas, as formas de atuação etc. Nesse sentido, se caracterizam pela diversidade de conhecimentos de diferentes áreas, e por diferentes

formas de atuação profissional (competências). As diferenças entre membros de um grupo multiprofissional existem em virtude do processo de “socialização” (formação profissional, mais especificamente) que cada um deles percorreu.

Grande parte dos estudos realizados sobre grupos de trabalho trata de aspectos referentes a sua estrutura, composição, interações, funcionamento, natureza das atividades, desempenho e efetividade. Ainda é necessário produzir mais conhecimentos sobre a composição de grupos e suas decorrências nas interações, para que seja possível estabelecer relações entre estas variáveis, tendo claro que existem outras variáveis que podem interferir nessas relações. Caracterizar a forma como as pessoas se comportam ao trabalharem em grupo pode possibilitar maior compreensão sobre o próprio funcionamento dos grupos. Além disso, a produção de tal conhecimento pode ajudar a caracterizar futuramente o processo de aprendizagem de pessoas ao participarem de grupos com diferentes composições.

DELINEAMENTO EXPERIMENTAL COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO DE PROCESSOS GRUPAIS

2.1 Sujeitos

Os dezesseis (16) sujeitos que participaram do experimento foram alunos das últimas fases da graduação de quatro cursos diferentes (sendo que foram selecionados quatro alunos por curso - dois homens e duas mulheres): psicologia, administração, medicina e computação – da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. A faixa etária dos alunos selecionados varia entre 21 e 28 anos de idade, sendo que a média de idade é de 23,6 anos (metade dos sujeitos possuem 23 anos).

No que diz respeito ao número de semestres cursados por cada um dos alunos selecionados, variou em decorrência do número total de fases de cada um dos cursos. Os alunos do curso de medicina, constituído de 12 fases, estavam todos na 10ª fase, em virtude de não existir uma turma da 11ª (lacuna ocasionada por um processo de greve vivido pela universidade) além do fato da turma da 12ª não ter se disponibilizado. O curso de Psicologia é constituído de 10 fases, sendo as duas últimas destinadas apenas aos estágios supervisionados, e nesse caso foram selecionados dois alunos da 10ª e dois da 9ª (o que não significaria níveis diferentes, já que ambos os níveis correspondem a mesma atividade, e o aluno que está nesta fase já pode ser considerado um psicólogo pois as disciplinas formadoras são oferecidas até a 8ª fase). O curso de Administração é constituído por 9 fases, e todos os alunos selecionados que faziam este curso estavam na última fase. Com os alunos do curso de ciência da computação o processo de seleção ocorreu de forma diferenciada, devido ao fato de haver apenas duas alunas nas últimas fases do curso (o que impossibilitou uma seleção aleatória, apesar de ter sido dada liberdade de escolha à elas de participarem ou não da pesquisa). Mas todos os alunos do curso de Computação selecionados apesar de se apresentarem mais desordenadamente em relação às fases que cursavam (faziam disciplinas de várias fases), afirmaram estarem cursando o último semestre. Em virtude das diferenças entre os cursos em relação ao número de anos para concluí-los, os participantes da pesquisa apresentavam diferenças em relação ao tempo de universidade que tinham, o que não foi considerado um viés, pois o que importava era eles

terem desenvolvido as principais formas de raciocínio e concepções a partir dos conhecimentos aprendidos durante formação universitária e profissional.

2.2 Local e instalações das observações

As atividades aplicadas com os dois tipos de grupos formados, os homogêneos no primeiro momento da pesquisa, e os heterogêneos no segundo momento, foram realizadas em uma sala disponibilizada na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC. A sala era isolada de interferências – de barulho e de pessoas circulando que não estivessem participando da pesquisa. Apenas um grupo homogêneo realizou a atividade em uma sala de aula, disponibilizada pelo Centro de Filosofia e Ciências Humanas, a qual foi utilizada num sábado (para garantir as condições necessárias: isolamento de interferências).

2.3 Atividades aplicadas aos participantes

As atividades desenvolvidas pelos sujeitos que participaram tanto do primeiro quanto do segundo momento do experimento, porém, em grupos diferentes, consistiam em analisar um estudo de caso e responder em grupo cinco questões referentes aos problemas destacados no caso. Como a pesquisa foi dividida em dois momentos, sendo tanto o primeiro quanto o segundo feito com os mesmos sujeitos a partir da formação de grupos homogêneos e heterogêneos por meio de um delineamento experimental, houve necessidade de elaborar dois estudos de caso que tratassem de assuntos diferentes, mas ambos seguindo a mesma estrutura e com as mesmas questões ao final para serem respondidas em grupo. Um dos estudos de caso foi aplicado aos quatro primeiros grupos homogêneos, e o outro estudo de caso aplicado aos quatro grupos heterogêneos formados posteriormente.

2.4 Equipamentos e Materiais

- a) Para o registro das observações diretas:** foi utilizada uma filmadora, oito fitas VHS para a filmagem dos oitos grupos formados, o protocolo de observação (Apêndice A), lápis e borracha.

- b) Para desenvolver e aplicar os questionários:** todos os sujeitos responderam um questionário (Apêndice B) após concluírem as atividades ao participaram dos grupos homogêneos e heterogêneos. Para isso foram necessários recursos tais como papel, tinta de impressora, pranchetas e canetas.

2.5 Procedimento

a) Escolha dos sujeitos

Para compor os grupos homogêneos e heterogêneos foram selecionados dezesseis alunos dentre quatro cursos de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo quatro alunos (dois homens e duas mulheres) por curso. O critério utilizado para a definição da fase em que os alunos deveriam estar cursando está baseado na suposição de que na última fase do curso os alunos, provavelmente, já desenvolveram as principais capacidades para exercerem suas profissões. Com o objetivo de garantir a homogeneidade entre os participantes, apenas foram selecionados os alunos que apresentaram as características pré-definidas como critério de seleção: faixa etária entre 21 a 28 anos, brasileiros, brancos, dois homens e a duas mulheres (para cada curso), e que não fossem formados em outro curso de graduação (ou fizessem simultaneamente outro curso em outra universidade).

b) Escolha dos cursos

Os cursos foram selecionados (Administração, Computação, Psicologia e Medicina) a partir dos Centros em que os cursos da UFSC estão separados (conforme as áreas que compreendem: Centro de Ciências Agrárias, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Centro de Ciências Biológicas, Centro de Ciência da Saúde, Centro de Ciências

Jurídicas, Centro Tecnológico, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Centro de Comunicação e Expressão, Centro de Ciências da Educação, Centro Sócio-Econômico, Centro de Desportos). As áreas dos cursos foram escolhidas com base no critério de acessibilidade e intenção de escolher cursos de diferentes centros, considerando aqueles que pesquisadora teria maior acesso.

c) Contato com os sujeitos e seleção dos mesmos

Os contatos com os alunos dos cursos escolhidos foram feitos nas salas de aulas dos mesmos, no momento em que assistiam aula (foi necessário pesquisar em cada departamento os dias em que os alunos estariam reunidos com suas turmas em sala de aula). Foi solicitado a cada professor que estava ministrando a aula alguns minutos para a apresentação da proposta de pesquisa aos alunos. A apresentação foi feita de forma breve, direcionada a esclarecer alguns aspectos do fenômeno a ser estudado e alguns objetivos com a pesquisa, além é claro das características das pessoas que deveriam ser selecionadas (para que apenas os que se enquadrassem nelas se interessassem em participar) e do compromisso que eles deveriam ter ao decidirem participar (ênfase na necessidade de participarem dos dois encontros que constituiriam o experimento).

Durante a apresentação houve cuidado em não evidenciar detalhes da pesquisa, a fim de evitar que os sujeitos soubessem dos objetivos da mesma e agissem de acordo. Apenas foi dito que se pretendia estudar o fenômeno grupal e, nesse sentido, as pessoas que participassem desenvolveriam algo em grupo. Porém, não foi explicitado quais aspectos do fenômeno seria examinado, nem mesmo a atividade que seria aplicada aos grupos que fossem formados. Também foi dito aos alunos que os participantes da pesquisa seriam filmados durante as atividades que desenvolveriam em grupo, e que as gravações seriam utilizadas somente pela pesquisadora, com fins de coleta de dados. Além disso, foi exposto sobre a importância de uma pesquisa científica à sociedade, à comunidade acadêmica e à ciência, mostrando o quanto a conscientização e colaboração deles é imprescindível para o desenvolvimento científico.

Após a apresentação da pesquisadora foi solicitado aos alunos interessados em participar da pesquisa que se identificassem. Nos quatro cursos não houve mais de quatro

alunos interessados, em virtude disso, não foi necessário fazer sorteio. Foram entregues, aos quatro alunos interessados, fichas para que preenchessem com seus nomes, telefones, e-mails, idades e horários disponíveis durante a semana. A partir dessas fichas é que foram cruzados os horários e marcados os encontros com cada grupo. Os alunos também foram informados de que seriam contatados pela pesquisadora com uma semana de antecedência quando o primeiro e o segundo encontro fossem marcados.

d) Critérios para formação dos grupos: delineamento experimental

Utilizando como critérios a maximização da participação dos indivíduos durante as atividades em grupo e o equilíbrio da quantidade de homens e mulheres, foram formados pequenos grupos com quatro integrantes, dois do sexo masculinos e dois do sexo feminino.

Foram formados quatro grupos homogêneos, conforme a distribuição descrita na Tabela 2.1, sendo cada um deles composto por quatro estudantes do mesmo curso de graduação e da mesma fase. O número de grupos que seriam formados foi definido a partir do número de sujeitos que cada grupo seria composto. Nesse sentido, quando foi decidido o número de pessoas (4) para formar os grupos, foi necessário escolher quatro cursos diferentes para ser possível fazer o arranjo (delineamento) dos sujeitos posteriormente, a fim de misturar e colocar cada um deles em um novo grupo – formado por sujeitos de cursos diferentes.

Tabela 2.1
Distribuição dos sujeitos escolhidos para formar grupos homogêneos

Grupo da <u>Administração</u>			Grupo da <u>Computação</u>			Grupo da <u>Medicina</u>			Grupo da <u>Psicologia</u>		
Suj.	Sexo	Idade	Suj.	Sexo	Idade	Suj.	Sexo	Idade	Suj.	Sexo	Idade
A1	M	24	C1	M	23	M1	M	23	P1	M	23
A2	F	28	C2	M	21	M2	F	23	P2	F	23
A3	F	23	C3	F	22	M3	M	23	P3	F	21
A4	M	26	C4	F	26	M4	F	25	P4	M	23

Os mesmos sujeitos que formaram os quatro grupos homogêneos, foram *rearranjados* para formar os quatro grupos heterogêneos, conforme descrito na Tabela 2.2, também constituídos por quatro integrantes. Os grupos heterogêneos também foram formados respeitando o critério de equilíbrio na quantidade de homens e mulheres, sendo constituídos por um aluno de cada curso selecionado (um da psicologia, um da medicina, um da engenharia da computação e um da administração).

Tabela 2.2
Distribuição dos sujeitos rearranjados para formar os grupos heterogêneos

<u>Grupo 1</u>			<u>Grupo 2</u>			<u>Grupo 3</u>			<u>Grupo 4</u>		
Suj.	Sexo	Idade									
A3	F	23	A2	F	28	A1	M	24	A4	M	26
C1	M	23	C2	M	21	C3	F	22	C4	F	26
M3	M	23	M4	F	25	M1	M	23	M2	F	23
P3	F	21	P1	M	23	P2	F	23	P4	M	23

Outro critério que também norteou a formação dos grupos heterogêneos foi a disponibilidade de horários de cada sujeito, objetivando agrupar os sujeitos que poderiam participar das atividades nos mesmos dias e horários.

e) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados

1) Protocolo de observação

- Escolha da técnica por amostragem de tempo

A decisão para escolher a técnica mais adequada foi tomada considerando o fenômeno estudado e os objetivos da presente pesquisa. A técnica por amostragem de tempo foi considerada a mais adequada em virtude do interesse em medir a frequência de alguns comportamentos verbais. Além disso, foi definido observar intervalos de três

minutos, alternados por intervalos de três minutos sem registro, considerando o número de fitas que se tinha para fazer observação (além da quantidade de dados que seriam coletados), o tempo utilizado por cada grupo para concluir as atividades, o prazo da pesquisa e as médias das durações dos comportamentos observados (que foram calculadas a partir dos dados coletados com o teste piloto).

- Construção do sistema de categorias de comportamentos verbais

Para a elaboração e aprimoramento do protocolo de observação foi realizado primeiramente um teste piloto com um grupo formado aleatoriamente por quatro sujeitos do curso de psicologia e com outro grupo formado por quatro sujeitos dos cursos de jornalismo, enfermagem, serviço social e direito – que se disponibilizaram em virtude de conhecerem a pesquisadora. A partir do teste piloto foi possível identificar os comportamentos mais relevantes para a pesquisa e, a partir disso, construir categorias de comportamentos com definições objetivas, com linguagem adequada e coerentes com os fatos constatados e com os objetivos da pesquisa. Durante o processo de construção do sistema de categorias foram feitas várias revisões e enxugamentos das categorias dos comportamentos e somente mantidas aquelas consideradas relevantes ao estudo pretendido. Segue o sistema de categorias de comportamentos verbais elaborado:

I - Definição das categorias de comportamentos verbais observados

A) Comportamentos convergentes

Esclarecer algo (EA): expor interpretações ou conhecimentos relacionados ao estudo de caso analisado (quando lê, recorda ou indica alguma informação descrita no texto); elucidar dúvidas apresentadas por algum integrante do grupo, em qualquer momento da atividade em grupo, referentes a informações descritas no texto ou fornecendo informações adicionais relacionadas ao estudo de caso com o objetivo de ampliar sua compreensão para que seja possível a resolução das questões.

Apresentar idéias novas (AI): diante de questões a serem solucionadas, expor aos outros integrantes do grupo uma ou várias alternativas de como analisar e solucionar tais questões, em qualquer momento da atividade em grupo, produzindo críticas, discordâncias ou concordâncias.

Complementar idéias ou defesas de idéias

- **Complementar idéias novas (CI):** acrescentar a uma idéia apresentada, opiniões ou conhecimentos para aprimorar o que foi exposto, podendo ou não indicar alterações nessa idéia.
- **Complementar argumentos ou defesas de idéias (CA):** apresentar palavras, expressões, idéias ou conhecimentos que esclareçam melhor a argumentação de outra pessoa, porém, sem explicitar concordância ou discordância sobre o que foi defendido
- **Sugerir alterações (SA):** apresentar idéias, opiniões ou conhecimentos apoiado na idéia apresentada por outro integrante do grupo, complementando-a e sugerindo algumas alterações, no entanto, concordando com a idéia principal.

Concordar

- **Concordar (Con):** aceitar uma idéia exposta por alguém, de forma explícita, com palavras, sons ou por meio da repetição do que outro integrante expôs.
- **Concordar defendendo idéias (CDI):** explicitar concordância com a idéia apresentada por alguém ao apresentar argumentos para defendê-la.
- **Concordar parcialmente, identificando erros ou lacunas (CP):** explicitar concordância com a idéia de alguém, porém, indicando erros ou lacunas.
- **Concordar esclarecendo algo (CEA):** explicitar concordância com a idéia de alguém indicando algo contido no texto sobre o caso analisado que sustente a idéia apresentada.

B) Comportamentos divergentes

Discordar

- **Discordar (Dis):** divergir de uma idéia exposta, emitindo sons ou palavras que expressem explicitamente discordância.
- **Discordar defendendo idéia própria (DDIP):** divergir de uma idéia exposta por alguém apresentando idéias e argumentos próprios que as sustentem.
- **Discordar defendendo idéia do outro (DDIO):** divergir de uma idéia exposta por alguém ressaltando argumentos já apresentados por outra pessoa do grupo com objetivo de ajudar a defendê-los.
- **Discordar identificando erros ou lacunas (DIE):** divergir de uma idéia apenas identificando erros ou lacunas nela.
- **Discordar sugerindo alterações (DSA):** divergir de uma idéia indicando alterações nela.
- **Discordar esclarecendo algo (DEA):** divergir de uma idéia indicando informações contidas no texto referentes ao estudo de caso que fundamentem tal discordância.

C) Comportamento que sustenta as convergências ou divergências

Defender idéia (DI): articular opiniões, conhecimentos ressaltando a pertinência e a coerência de uma idéia, de um complemento de uma idéia ou de uma crítica ou discordância, em qualquer momento da atividade em grupo, para convencer os integrantes a aceitarem-na.

Cada vez que um comportamento categorizado era identificado durante as observações das filmagens dos grupos em atividade, algumas variáveis que caracterizavam tal comportamento eram identificadas simultaneamente, tais como grau do tom de voz; ritmo das verbalizações; duração das verbalizações e direção do olhar de quem verbalizava. Segue as descrições de cada uma das dimensões que caracterizam os comportamentos observados:

II – Definição das categorias referentes às dimensões das verbalizações e orientação da comunicação

A) Grau de tom de voz: apresentados pelos sujeitos em cada unidade de comportamento

1. Normal (em relação ao tom habitual)
2. Acima do tom normal
3. Um pouco abaixo do tom normal
4. Resmungar (emitir sons inaudíveis)

B) Ritmos das verbalizações: intervalos de tempo entre uma unidade de comportamento e outra

1. Contínua (que dá continuidade com no máximo 2 segundos de pausa entre uma fala e outra)
2. Pausada (de 5 a 19 segundos de silêncio)
3. Pausa longa (após 20 segundos ou mais de silêncio)
4. Interruptiva ou atropelada (interrompe quem está falando; falas simultâneas)

C) Direção do olhar: do sujeito quando apresenta algum dos comportamentos observados

1. Para os lados ou para cima
2. Para todos do grupo
3. Para apenas uma pessoa
4. Para baixo

D) Duração das verbalizações: referente a cada unidade de comportamento registrada

1. Curta (de 1 a 2 segundos)
2. Média (de 3 a 5 segundos)
3. Longa (de 6 a 12 segundos)
4. Prolongada (mais de 13 segundos)

2) Questionário

Antes da construção do questionário foi realizada uma análise de variáveis constituintes do fenômeno investigado. Tal análise permitiu tomar decisões a respeito de quais as variáveis mais importantes, bem como quais os instrumentos mais adequados para obter as informações necessárias para responder a pergunta de pesquisa. Nesse sentido, o questionário, especificamente, foi elaborado para obter informações sobre a avaliação dos sujeitos da pesquisa quanto: a) às interações ocorridas entre os integrantes dos grupos que fizeram parte, b) o processo de trabalho em grupo (a atuação do grupo), c) disposições pessoais ao participarem das atividades (em ambos os grupos que participaram), c) como avaliaram as atividades aplicadas e o assunto discutido e) quais as diferenças avaliadas por eles, com relação à dinâmica dos dois tipos de grupos que participaram. Algumas perguntas incluídas no questionário aplicado aos grupos homogêneos (como características gerais, experiências acadêmicas e profissionais, e as perguntas 2, 5, 6 e 7 sobre a atividade aplicada), foram retiradas do questionário aplicado aos mesmos sujeitos após participarem dos grupos heterogêneos, pois não havia necessidade de serem respondidas novamente.

No entanto, nem todos os dados obtidos foram analisados, apenas os considerados pertinentes à análise realizada, tais como os referentes aos tipos de relações estabelecidas entre os integrantes de cada grupo, às avaliações dos sujeitos quanto às atividades aplicadas, ao assunto discutido e às disposições dos mesmos ao realizarem as atividades. Tais mudanças na forma de análise dos dados foram necessárias em virtude do tempo e do tipo de dados coletados.

3) Simulações

Foram elaboradas duas simulações como atividades ou dinâmica de grupo (Apêndices C e D), as quais foram denominadas como “estudos de caso”: 1) Condições de saúde dos trabalhadores e 2) Acidente de trabalho. Ambos os estudos de casos foram elaborados seguindo os mesmos critérios estruturais (seqüência lógica e natureza da atividade) e para os mesmos fins (criar situações que desencadeassem o processo de trabalho em grupo, um debate), contendo as mesmas questões ao final para serem resolvidas em grupo, apenas se diferenciando quanto ao assunto. Os critérios para

elaboração das simulações foram fundamentados no objetivo de criar condições que gerassem discussões em grupo, ou seja, simular situações que exigissem dos participantes a tomada de decisões por meio do consenso grupal. A partir do pressuposto de que ao buscar elaborar respostas em grupo os sujeitos teriam de trocar idéias e opiniões para chegarem num consenso, foram formuladas cinco questões que despertassem dúvidas, exigissem reflexões e posicionamentos dos participantes. Os assuntos discutidos nos dois estudos de casos foram escolhidos como foco de análise dos grupos considerando as áreas de conhecimento e campos de atuação dos cursos e dos sujeitos escolhidos. As informações contidas nos estudos de casos são fictícias, criadas a partir de conhecimento disponível a respeito dos fenômenos e de casos reais estudados. A primeira simulação aplicada foi sobre a LER – Lesões por Esforços Repetitivos – desenvolvida por vários tipos de trabalhadores. Tal simulação foi aplicada a todos os grupos homogêneos. A simulação aplicada a todos os grupos heterogêneos foi sobre dois acidentes de trabalho que levaram a empresa, na qual eles ocorreram, a investigar os motivos de suas ocorrências.

Quanto ao tempo definido para os grupos resolverem as questões, foi concedido, à todos os grupos, uma hora e meia, no máximo, para a conclusão das tarefas. O tempo concedido aos grupos para a conclusão da atividade foi definido de acordo com o número de questões que teriam que responder, considerando também o tempo (de no mínimo 20 minutos) que levariam para responder o questionário individualmente, após as atividades em grupo. Nesse sentido, houve preocupação por parte da pesquisadora de não tornar os encontros muito demorados e cansativos aos participantes.

f) Coleta de dados

1) Filmagens

Todas as filmagens foram realizadas nos dias, horários e local previamente combinados. Primeiramente foram realizadas as filmagens com os grupos homogêneos – as quais ocorreram em dias diferentes. A cada sessão de filmagem (com um grupo por vez), antes de iniciarem as atividades, foram repassados a cada participante o estudo de caso impresso em papel, além de explicações breves sobre o que o grupo deveria fazer (foram

indicadas as instruções que deveriam ser seguidas, as questões que deveriam ser respondidas, e informado o horário de início e término das atividades).

Após terem sido filmado todos os grupos homogêneos, foram formados os grupos heterogêneos. Num intervalo de uma semana e, em alguns casos, de duas semanas, foi realizado o segundo encontro com cada um dos quatro grupos heterogêneos. Os grupos heterogêneos também foram filmados nas mesmas situações que os homogêneos, seguindo os mesmos procedimentos, só que desta vez foi aplicada a segunda simulação, como atividade para resolverem em grupo. Todos os grupos tiveram o mesmo tempo disponível para realizarem as atividades solicitadas.

Durante as atividades em grupo, os participantes se sentaram formando um meio-círculo (a fim de ser possível filmar todos, dois sujeitos de frente e dois de perfil), e os recursos necessários para a realização das tarefas (caneta, rascunho, prancheta) foram disponibilizados para cada um deles. Na sala na qual ocorreram as observações, estavam presentes apenas os participantes e a pesquisadora (que ficou a maior parte do tempo fora da sala a fim de deixá-los à vontade).

Os questionários foram aplicados no mesmo local das filmagens, logo após os grupos terem concluído as atividades solicitadas. A duração do tempo para responder os questionários variou entre os sujeitos mas, de modo geral, foi de trinta minutos.

2) Observações das fitas e registro dos dados

As anotações das observações feitas a partir das gravações em fitas VHS, foram feitas utilizando o protocolo de observação previamente elaborado. Os registros dos dados foram feitos simultaneamente às observações das fitas, os quais consistiram em identificar as categorias de comportamentos definidas. Para garantir uma observação fidedigna com os eventos ocorridos, foram utilizados os recursos disponíveis do aparelho de vídeo cassete, para pausar e voltar as fitas observadas quantas vezes fossem necessárias. Nesse sentido, o recurso de vídeo permitiu o registro dos comportamentos categorizados de forma precisa.

Para enfrentar as limitações da técnica utilizada na construção do protocolo de observação – amostragem de tempo - houve a preocupação em observar os 10 segundos anteriores aos intervalos definidos para a observação e, caso algum comportamento observado iniciasse no intervalo observado e se estendesse além dele, tal comportamento era analisado até o final, independente se terminava num outro intervalo de tempo. Houve cuidado de não perder de vista as unidades dos comportamentos observados a fim de não distorcer os fatos ocorridos, evitando abstrair o que interessava a pesquisa sem respeitar o início e o término dos diálogos, mas de forma fidedigna (não permitindo que o rigor científico viesse os objetivos da pesquisa, tornando-a sem sentido), sem cortes indevidos da realidade ou inferências.

Quanto às dimensões dos comportamentos verbais observados, tais como o ritmo das verbalizações, as direções dos olhares, as durações das verbalizações, os tons de voz, todas foram identificadas simultaneamente aos registros de cada comportamento.

3) Teste de fidedignidade intra-observador

Para testar o grau de objetividade das definições das categorias de comportamentos e se o método de observação era “reproduzível”, foi realizado um teste de fidedignidade intra-observador logo no início das observações. Tal teste consistiu na repetição da observação de três intervalos de tempo (de três minutos) de um grupo homogêneo e um grupo heterogêneo. Os resultados encontrados com as duas observações feitas para cada um dos grupos mostraram que houve, aproximadamente, 80% de acerto entre as quantidades totais de cada categoria de comportamento registrada³. O cálculo foi realizado por categoria de comportamento, não pelo total geral de comportamentos apresentado por cada um dos grupos, tendo em vista que era necessário testar as categorias construídas, verificar se a partir de suas definições era possível observar mais de uma vez o mesmo evento e obter os mesmos dados.

Também foram revisados os registros das observações de cada grupo, porém de forma mais “grosseira” (revendo a fita novamente, sem fazer pausas, e revendo, por

³ O cálculo do percentual de acertos em relação à quantidade total de comportamentos em cada categoria observada foi feito dividindo a quantidade de acertos pelo total de comportamentos registrados (por categoria) e multiplicado por cem.

intervalos de tempo, os registros), para verificar se comportamentos foram registrados corretamente, ou para verificar se algum comportamento não havia sido registrado.

g) Organização, análise e interpretação dos dados

Para a organização dos dados coletados por meio do questionário, foram construídas tabelas, por grupos homogêneos e heterogêneos, para as variáveis: disposições pessoais, avaliação da atividade e do assunto discutido e tipo das relações estabelecidas foram considerados relevantes ao tipo de análise realizada. Os dados foram distribuídos nas tabelas de modo a descrever o número das alternativas assinaladas nos questionários pelos sujeitos da pesquisa e seus percentuais. A partir disso, tais dados foram representados em figuras (gráficos de barras) para facilitar a interpretação dos dados.

Os dados coletados a partir das observações diretas dos grupos investigados foram organizados em tabelas e figuras. Foram construídas tabelas para descrever as freqüências de cada categoria de comportamento observado, bem como suas freqüências relativas, por grupos homogêneos e heterogêneos; a ordem de ocorrência geral das categorias de comportamento (com base nas somas das freqüências relativas), também separada pelos dois tipos de grupos investigados; as quantidades totais de comportamentos por intervalos de tempo de três minutos (também por grupos); bem como figuras com as distribuições de cada dimensão analisada: duração das verbalizações, tom de voz, direções dos olhares e ritmos das verbalizações.

Após feito a descrição de todas as tabelas e figuras incluídas na análise dos dados, foi realizada a interpretação dos dados, relacionando-os entre si.

DISPOSIÇÕES PESSOAIS, TIPOS DE RELAÇÕES ESTABELECIDAS, CARACTERÍSTICAS DAS TAREFAS E TEMPO UTILIZADO PARA SUA REALIZAÇÃO

Os grupos investigados - homogêneos e heterogêneos – foram comparados entre si na tentativa de identificar em quais características se assemelharam e em quais se diferenciaram, com relação às interações que ocorreram entre os sujeitos que constituíram cada grupo. Tal comparação foi possível em virtude de todos os grupos terem realizado a mesma atividade, a qual consistia na resolução de um problema. Segundo Shaw (1981), o processo de resolução de problema (busca por soluções) pode ser dividido em quatro etapas: 1) reconhecer o problema, 2) diagnosticar o problema, 3) elaborar soluções, 4) aceitar ou rejeitar decisões. Cada etapa do processo é importante para permitir aos indivíduos que constituem o grupo maior conhecimento sobre o problema (dos vários aspectos que o caracteriza), que por sua vez, possibilitará a elaboração de soluções adequadas. No entanto, é preciso ter claro que o processo de resolução de problemas em grupo pode ser influenciado por muitas variáveis: tamanho do grupo, características do contexto no qual o grupo está inserido, características dos membros, características das tarefas, graus e tipos de participação dos membros, tipos de relações estabelecidas etc (Shaw, 1981). Nesse sentido, parece importante analisar algumas das variáveis, tais como tempo utilizado na realização das tarefas, disposição dos sujeitos ao participarem das atividades, o tipo de relações estabelecidas entre os integrantes dos grupos investigados, características da tarefa (com base na avaliação dos sujeitos), que podem ter interferido no processo de resolução do problema pelos grupos investigados.

As dimensões da tarefa (características independentes, em graus variados), como classifica Shaw (1981), tais como o grau de dificuldade (esforço necessário para completar a tarefa); grau de complexidade (se há mais de uma solução para o problema); grau em que a tarefa é motivante e atrativa aos participantes; grau de ação integrada para completar a tarefa; requisitos intelectuais; e o grau de experiência (familiaridade) que os membros têm da tarefa, são variáveis que interferem no processo de grupo (o caracteriza) e, portanto, no tempo utilizado pelo grupo para concluí-la. Com relação à tarefa realizada pelos participantes, as capacidades exigidas para realizá-la foram definidas levando em conta algumas características individuais dos sujeitos, sobretudo a formação profissional dos

mesmos. A atividade foi elaborada com o objetivo de não facilitar para alguns, mas de criar condições de todos aplicarem seus conhecimentos específicos. Todavia, alguns dos sujeitos podem ter sido mais beneficiados do que outros, considerando que alguns deles poderiam estar mais familiarizados com o tipo de tarefa aplicada.

Ao examinar as avaliações feitas pelos sujeitos quanto às suas disposições ao participarem das atividades, às características da tarefa aplicada, ao interesse pelo assunto, ao conhecimento que possuíam sobre assunto e ao tipo de relações que estabeleceram no grupo, foi possível compreender melhor o tempo utilizado pelos grupos na realização das tarefas.

3.1 Variáveis que interferiram no tempo utilizado pelos grupos investigados

a) Disposições dos sujeitos

Ao final das atividades em grupo, os sujeitos foram questionados a respeito de suas disposições durante as atividades em grupo. Podia ser assinalada mais de uma alternativa, portanto, para cada categoria referente à disposição dos indivíduos é possível verificar quantos deles (dentre 16 sujeitos) a assinalaram.

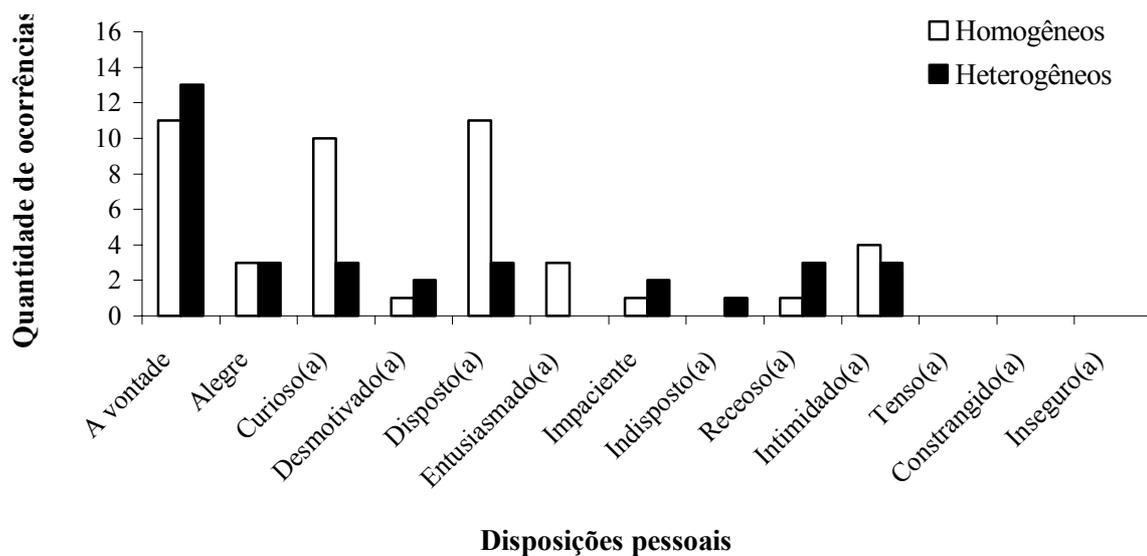


Figura 3.1. Distribuição de ocorrências das categorias referentes às disposições pessoais apresentadas pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos.

Na Figura 3.1 é possível notar que a maioria dos sujeitos, ao participarem dos grupos homogêneos, declarou que estavam se sentindo “à vontade” (11 sujeitos), que estavam “curiosos” (10) e “dispostos” (11). Alguns declararam que estavam “entusiasmados” (3) e “alegres” (3). Um deles declarou estar “desmotivado”, outro receoso e alguns deles “tímidos” (4). Quando os mesmos sujeitos participaram dos grupos heterogêneos, a maioria deles também estava se sentindo “à vontade” (13 deles). Comparando com a disposição deles nos dois grupos que participaram, é possível observar que houve mais sujeitos “receosos” (3), “impacientes” (2), “desmotivados” (2) e ainda um “indisposto”, nos grupos heterogêneos do que nos homogêneos. No entanto, mais sujeitos declaram que estavam “tímidos” ao participarem dos grupos homogêneos (primeiro encontro) do que ao participarem dos grupos heterogêneos (segundo encontro). Vale ressaltar que poucos sujeitos quando participaram dos grupos heterogêneos (em comparação as respostas dadas por eles mesmos quando participaram dos grupos homogêneos), responderam que estavam “curiosos” (3) e “dispostos” (3) ao iniciarem as atividades, sendo que nenhum deles declarou estar “entusiasmado” (como alguns declararam no primeiro encontro).

b) Tipo das relações estabelecidas

Ao final das atividades os sujeitos responderam um questionário no qual umas das perguntas que investigava o tipo de relações que os integrantes do grupo da qual acabara de participar tinham estabelecido entre si. Dentre as opções de resposta especificadas no questionário, representadas na Figura 3.2, a categoria com maior quantidade de ocorrências se refere à relações “de cooperação”, sendo que a grande maioria dos sujeitos relatou ter estabelecido esse tipo de relação tanto ao participarem os grupos homogêneos quanto ao participarem dos grupos heterogêneos.

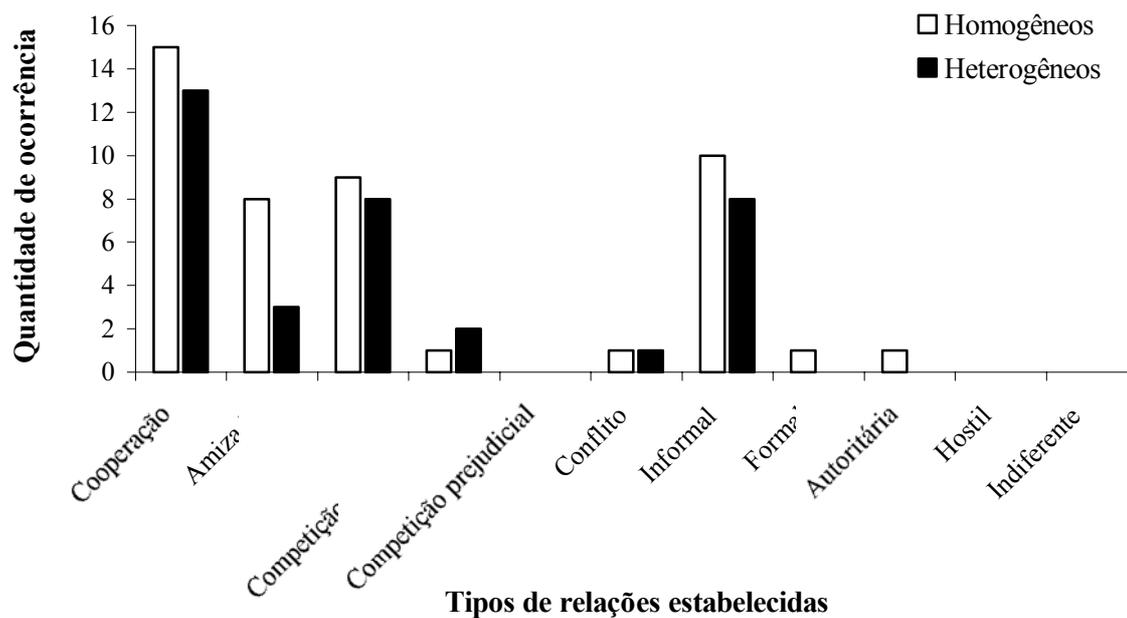


Figura 3.2. Distribuição de ocorrências das categorias referentes aos tipos de relações estabelecidas entre integrantes dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos.

Também é possível verificar, conforme os dados da Figura 3.2, que metade dos sujeitos ao participarem das atividades nos grupos homogêneos relataram ter estabelecido relações “de amizade” entre os integrantes dos grupos que pertenceram. No entanto, apenas *três* sujeitos após terem participado dos grupos heterogêneos relataram ter estabelecido relação “de amizade”. A categoria correspondente à relação do tipo “amistosa”, que se refere à uma relação mais distante do que a “de amizade”, também apresentou uma quantidade de ocorrência significativa, pelo menos metade dos sujeitos relataram ter estabelecido esse tipo de relação nos dois grupos que fizeram parte. Apenas *um* sujeito de um dos grupos homogêneos e *dois* dos grupos heterogêneos indicaram ter ocorrido relações “competitivas”, porém, de forma construtiva. Houve também poucas ocorrências de relações “de conflito”, apenas uma ocorrência em cada tipo de grupo. Vale ressaltar que *dez* sujeitos dos grupos homogêneos e *oito* dos grupos heterogêneos relataram que as relações eram do tipo “informal”. Apenas um sujeito de um dos grupos homogêneos relatou que as estabelecidas no grupo foi “formal”. Houve somente uma ocorrência de relação “autoritária” em um grupo homogêneo.

c) Características da atividade

Quanto às características da atividade, a maioria dos sujeitos avaliou como “interessante” a atividade aplicada tanto aos grupos homogêneos (13 sujeitos) quanto àquela aplicada aos heterogêneos (11 sujeitos). Ambas as atividades foram consideradas “extensas” pelos sujeitos.

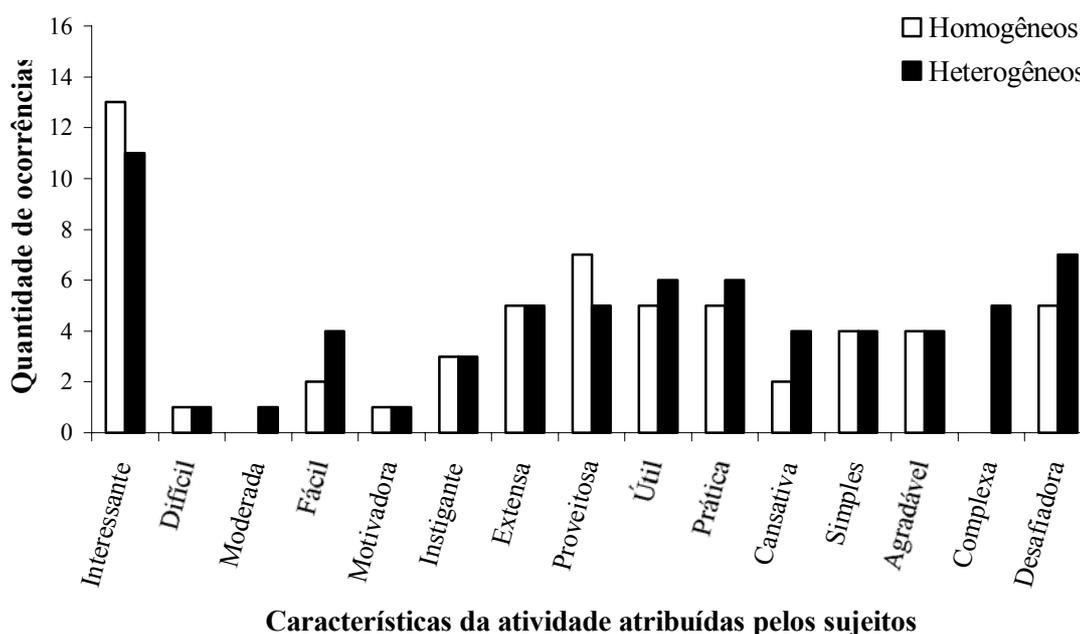


Figura 3.3. Distribuição de ocorrências das categorias referentes às características das atividades para os grupos homogêneos e para os grupos heterogêneos, conforme a avaliação feita pelos sujeitos, individualmente.

A mesma quantidade de sujeitos nos grupos homogêneos e nos heterogêneos declararam que a atividade foi “agradável” (4), “motivadora” (1) e “instigante” (3). Alguns deles, quando participaram do grupo homogêneo, classificaram a atividade como de “fácil” (2) resolução, alguns consideraram “simples” (4), porém, “desafiadora” (5), sendo que apenas um deles considerou a atividade “difícil”. Quanto à atividade aplicada aos grupos heterogêneos foi avaliada por alguns sujeitos (5 deles) como “complexa”, porém, “desafiadora” para, pelo menos, metade dos sujeitos (7); outros acharam a atividade “simples” (4) e “fácil” (4); apenas um deles a considerou “difícil” e apenas um outro, “moderada”.

d) Interesse pelo assunto

Quanto ao interesse pelos assuntos examinados nos grupos homogêneos e nos grupos heterogêneos, conforme os dados representados na Figura 3.3, é possível verificar que a maioria dos sujeitos (9) declarou ter “muito” interesse pelo assunto discutido nos grupos homogêneos, sendo que quatro deles declararam ter “médio” interesse e três deles declaram ter “total” interesse pelo assunto. Quanto ao assunto debatido nos grupos heterogêneos a maioria dos sujeitos declarou ter “médio” interesse, sendo que quatro deles declaram ter “total” interesse e três “muito” interesse. Apenas dois sujeitos declaram ter pouco interesse, e um deles, nenhum interesse pelo assunto.

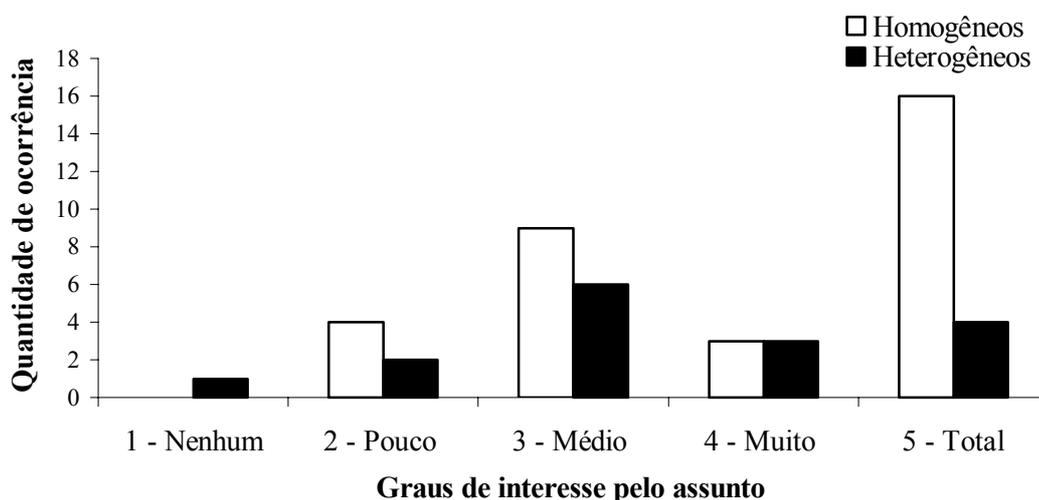


Figura 3.4. Distribuição de ocorrências das categorias referentes aos graus de interesse pelos assuntos debatidos nos grupos homogêneos e nos heterogêneos conforme a avaliação dos sujeitos.

Nos grupos homogêneos os sujeitos apresentaram mais interesse pelo assunto do que ao participarem dos grupos heterogêneos, pois pelo menos doze dos dezesseis sujeitos relataram graus de interesse variando entre “muito” e “total”; já nos grupos heterogêneos quase apenas sete sujeitos relataram tais graus de interesse pelo assunto (os demais relataram graus entre “médio”, “pouco” e “nenhum”).

e) Conhecimento sobre o assunto

Além do interesse, outro aspecto importante para ser considerado na resolução das tarefas pelos sujeitos foi o grau de conhecimento que eles tinham sobre o assunto analisado. Na Figura 3.4 é possível observar que grande parte dos sujeitos (12), ao participarem dos grupos homogêneos, tinham "conhecimento suficiente" para realizarem a atividade aplicada a esses grupos, sendo que quatro deles declaram que tinham "muito conhecimento" a respeito.

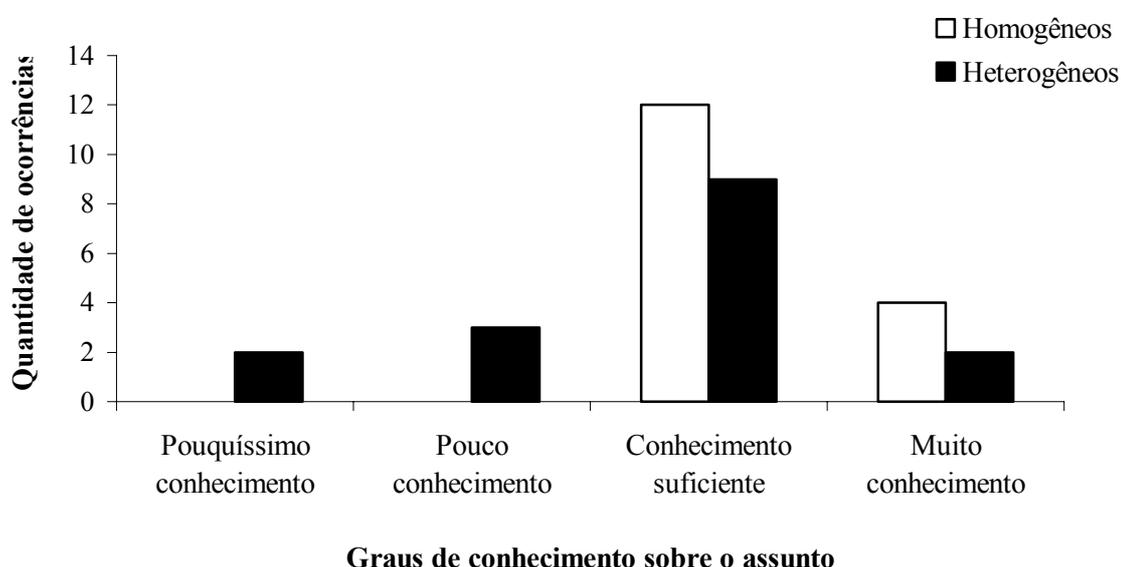


Figura 3.5. Distribuição de ocorrências das categorias referente aos graus de conhecimento sobre os assuntos debatidos pelos sujeitos ao realizarem as atividades aplicadas aos grupos homogêneos e aos grupos heterogêneos, conforme a avaliação dos mesmos

Para resolver a atividade aplicada aos grupos heterogêneos, a maioria dos sujeitos (9) declarou que tinha "conhecimento suficiente" (assim como nos homogêneos), porém, dois deles declararam que possuíam "muito pouco conhecimento" e três deles declaram que possuíam "pouco conhecimento", sendo que dois sujeitos declararam que tinham "muito conhecimento" sobre o assunto. De acordo com os relatos dos sujeitos, eles tinham mais conhecimentos a respeito do assunto tratado no primeiro encontro (ao participarem

dos grupos homogêneos), do que sobre o assunto tratado no segundo encontro (ao participarem dos grupos heterogêneos).

3.2 Durações das atividades apresentadas pelos grupos homogêneos

Na Tabela 3.1 podem ser observadas as durações de cada fase da atividade bem como a duração total que cada grupo homogêneo apresentou, além das percentagens das durações totais em relação ao tempo oferecido (90 minutos) a cada um dos grupos.

Tabela 3.1
Distribuição das durações das atividades, em minutos, e suas percentagens, apresentadas pelos grupos homogêneos, por fase de atividade e grupo

Fases	Duração das atividades							
	<i>Administração</i>		<i>Computação</i>		<i>Medicina</i>		<i>Psicologia</i>	
	Tempo	(%)	Tempo	(%)	Tempo	(%)	Tempo	(%)
Leitura	10'.42''	14,69	10'.45''	12,31	8'.45''	12,70	8'.07''	11,10
Conversas Iniciais	-	-	1'.31''	1,74	00.21''	0,51	1.10''	1,60
1ª Pergunta	18'.27''	25,33	18'.32''	21,21	17'.21''	25,19	15'.13''	20,83
2ª Pergunta	4'.05''	5,60	20'.49''	23,83	07'.02''	10,21	7'.55''	10,84
3ª Pergunta	20'.28''	28,10	4'.50''	5,53	10'.32''	15,29	14'.29''	19,81
4ª Pergunta	12'.30''	17,15	12'.54''	14,77	13'.38''	19,80	10'.44''	14,68
5ª Pergunta	6'.39''	9,13	18'.00''	20,61	11'.13''	16,30	15'.27''	21,14
Total	72'.51''	100,00	87'.21''	100,00	68'.52''	100,00	73'.05''	100,00
(%) *	80,94%		97,74%		76,52%		81,20%	

* (%) utilizada do tempo disponível para a atividade em grupo [de 90 min.]

Conforme os dados descritos na Tabela 3.1, é possível observar que os quatro grupos utilizaram grande parte do tempo disponível para concluir a mesma atividade. O grupo que levou menos tempo para concluí-la foi o da Medicina, utilizando 76,52% do tempo disponível. O grupo que levou mais tempo foi o da Computação, que utilizando praticamente todo o tempo oferecido (97,74%).

Quanto aos tempos específicos utilizados em cada uma das fases da atividade, é possível notar na Tabela 3.1 que a fase no qual houve menos variações entre os tempos utilizados por cada grupo homogêneo se refere à quarta pergunta. A fase na qual houve grande variação entre os tempos utilizados pelos grupos foi na segunda pergunta. Nas fases que correspondem à terceira e à quinta perguntas também há variações entre os tempos apresentados pelos quatro grupos.

Analisando os dados distribuídos na tabela quanto à fase da atividade que os grupos levaram mais tempo é possível notar que nenhum se assemelha ao outro: o grupo de Administração levou mais tempo respondendo à terceira pergunta (28,10% da atividade); o grupo de Computação levou mais tempo respondendo à segunda pergunta (23,83%), o de Medicina por sua vez passou mais tempo respondendo à primeira pergunta (25,19%); e o de Psicologia utilizou mais tempo na quinta pergunta (21,14%).

Outro dado que se destaca na Tabela 3.1: os grupos em geral não gastaram muito tempo na fase “conversas iniciais” referente ao momento no qual os sujeitos se apresentaram, trocaram informações pessoais e se prepararam para iniciar as atividades solicitadas a cada um deles.

3.3 Durações das atividades apresentadas pelos grupos heterogêneos

Ao examinar a Tabela 3.2, na qual estão distribuídas as durações e suas respectivas percentagens apresentadas pelos grupos heterogêneos para a conclusão da atividade, é possível notar que os grupos 2 e 3 se diferenciam dos grupos 1 e 4. Os grupos 2 e 3 apresentaram durações mais longas (aproximadamente 66 e 71 minutos, respectivamente) do que os grupos 1 e 4 (aproximadamente 41 e 38 minutos, respectivamente). As diferenças nas durações mostram que os grupos 2 e 3 utilizaram acima de 70% do tempo disponível para concluir a atividade, e os grupos 1 e 4 utilizaram em torno de 45% do tempo disponível.

Tabela 3.2
Distribuição das durações das atividades, em minutos, e suas percentagens, apresentados pelos grupos heterogêneos, por fase da atividade e grupo

Fases	Duração das atividades							
	<i>Grupo 1</i>		<i>Grupo 2</i>		<i>Grupo 3</i>		<i>Grupo 4</i>	
	Tempo	(%)	Tempo	(%)	Tempo	(%)	Tempo	(%)
Leitura	12'.41''	30,51	11'.57''	18,04	07'.23''	10,39	10'05''	26,05
Conversas Iniciais	1'.44''	4,17	01'.04''	1,60	02'.30''	3,52	1'42''	4,40
1ª Pergunta	3'.10''	7,60	06'.20''	9,56	17'.28''	24,59	5'56''	15,32
2ª Pergunta	6'.30''	15,65	23'.55''	36,12	15'.00''	21,11	6'32''	16,87
3ª Pergunta	5'.23''	12,95	02'.24''	3,62	11'.30''	16,18	4'29''	11,58
4ª Pergunta	4'.51''	11,67	06'.39''	10,04	08'.28''	11,92	3'10''	8,20
5ª Pergunta	7'.15''	17,45	13'.55''	21,02	08'.44''	12,29	6'48''	17,58
Total	41'.34''	100,00	66'.14''	100,00	71'.03''	100,00	38'.42''	100,00
(%)*	46,18%		73,59%		78,94%		43,00%	

* (%) utilizada do tempo disponível para a atividade em grupo [de 90 min.]

Todos os grupos apresentaram a fase das “conversas iniciais”, com durações parecidas, em torno de um minuto a dois minutos e meio. Vale ressaltar que nas demais fases, as duas duplas com durações totais próximas (grupos 1 e 4; grupos 2 e 3) se distanciaram muito quando comparadas, e se aproximaram quando comparados entre si os grupos que compõem cada dupla. Porém, os grupos 1 e 4 que constituem uma das duplas, apresentam durações mais parecidas em todas as fases da atividade, desde a leitura até a quinta pergunta. A maior diferença de duração entre esses dois grupos se encontra na primeira pergunta, na qual o grupo 4 apresenta quase o dobro de duração (aproximadamente seis minutos) do Grupo 1 (três minutos). Já em algumas fases as durações são bem parecidas, como no caso da segunda e quinta pergunta.

Quanto aos outros dois grupos (2 e 3), os quais também apresentaram durações totais mais próximas entre si e bem distante quando comparados aos outros dois grupos, há mais diferenças entre eles do que pode ser constatado entre os grupos 1 e 4. No caso dos grupos 2 e 3 eles se diferenciam em quase todas as fases, e somente apresentam durações parecidas na fase correspondente à quarta pergunta. Em geral, os grupos heterogêneos

apresentam, em cada uma das fases referentes às perguntas, muitas variações entre os tempos utilizados por cada um deles.

Analisando as porcentagens do tempo que cada grupo utilizou em cada uma das fases da atividade (em cada pergunta), é possível verificar que os grupos 1 e 4 apresentaram praticamente a mesma seqüência da fase com maior duração para a com menor duração, com exceção das fases referentes à primeira e quarta pergunta, na qual há uma inversão da seqüência. A única fase na qual todos os grupos apresentaram a mesma ordem de ocorrência foi “conversas iniciais”, com menor duração. Os grupos 2 e 3, quando comparados entre si, não apresentaram, em nenhuma das fases, a mesma ordem de ocorrência (com exceção de “conversas iniciais”). Em geral, os grupos heterogêneos se diferenciam muito com relação à seqüência das fases da atividade. Os grupos 1 e 4 são os que mais se assemelham com relação às distribuições dos tempos utilizados em cada uma das fases da atividade.

3.4 Grupos homogêneos em relação aos heterogêneos: mais tempo utilizado nas atividades pode significar maior engajamento para encontrar boas respostas

Todos os grupos homogêneos utilizaram mais de 75% do tempo disponível para concluir as atividades solicitadas. Já entre os grupos heterogêneos, apenas dois deles utilizaram 70% do tempo disponível, sendo que dois deles utilizaram menos da metade. A partir desses dados é possível observar que há maiores variações entre os tempos utilizados entre os grupos heterogêneos do que entre os grupos homogêneos. Além disso, fica evidente que os grupos homogêneos, em geral, levaram mais tempo para concluir as atividades.

Com base no que é disseminado no senso-comum a respeito dos grupos homogêneos e heterogêneos, era esperado que os grupos homogêneos apresentassem menos tempo para concluírem as tarefas do que os heterogêneos, pelo fato dos sujeitos serem da mesma área, uma vez que isso facilitaria chegar a um consenso de forma mais rápida. É mais fácil acreditar que os grupos heterogêneos tendem a levar mais tempo que os homogêneos em virtude dos sujeitos não se conhecerem, e além disso, de pertencerem a áreas diferentes (tendo em vista que usariam linguagens diferentes e teriam maior grau de

dificuldade para se entenderem e chegarem ao consenso). No entanto, a partir dos dados é possível constatar que ocorreu o inverso: os grupos homogêneos levaram mais tempo, em geral, do que os heterogêneos para realizarem as mesmas tarefas.

O fato dos sujeitos estarem mais curiosos, entusiasmados e dispostos quando participaram da primeira atividade, além de relatarem estabelecer relações de amizade, precisa ser levado em consideração ao analisar as longas durações apresentadas pelos grupos homogêneos. Como se tratava do primeiro encontro, as pessoas provavelmente tinham expectativas sobre o que iriam fazer, pois não faziam idéia do tipo de atividade que seria aplicada. Os participantes também afirmaram ter ficado à vontade, talvez pelo fato de se conhecerem, em alguns casos, por serem amigos e por terem trabalhado juntos algumas vezes em outras situações. No entanto, informaram também que estavam tímidos no início das atividades, provavelmente até se acostumarem com a idéia de estarem participando de uma pesquisa, de estarem simulando uma situação e de estarem sendo filmados. Portanto, mesmo que os indivíduos estivessem dispostos e motivados a fazer o melhor possível para realizarem a atividade, podem ter levado um tempo até ficarem à vontade, considerando que a maioria deles relatou que estava “tímida” no início.

Também é aceitável supor que o tempo despendido pelos grupos homogêneos tenha relação com o tipo de debate ocorrido entre os integrantes. Ocorreram exames sobre aspectos diferentes do mesmo problema, independente das pessoas pertencerem à mesma área. Nesse sentido, ter a mesma profissão não é condição suficiente para que os profissionais adotem explicações similares para resolver os mesmos problemas. Profissionais da mesma área podem levar muito tempo para se entenderem quando ficam tentando convencer os outros a adotarem teorias, explicações, ou conhecimentos nos quais se baseiam.

As diferenças de durações ao comparar os grupos homogêneos entre si, em algumas perguntas, podem ser atribuídas às habilidades desenvolvidas pelos sujeitos de cada uma das áreas. Conforme suas formações, alguns grupos tiveram mais facilidade de responder algumas perguntas do que outras. Em geral, a maioria dos sujeitos dos grupos homogêneos afirmou possuir conhecimento suficiente sobre o assunto para resolver o problema e ter interesse pelo assunto. Eles também declararam que estavam motivados e que acharam a atividade interessante. Além disso, outros aspectos podem ter exercido

influência sobre o tempo utilizado pelos grupos homogêneos concluírem a atividade, como por exemplo, o fato dos sujeitos se conhecerem anteriormente a atividade em grupo, de serem amigos, bem como por terem estabelecido relações amistosas e de cooperação e por pertencerem à mesma área de formação. Isso provavelmente deixou-os mais à vontade, tanto para discutir o assunto sobre o estudo de caso como outros assuntos, possibilitando maior entendimento entre eles.

Os grupos heterogêneos, em geral, levaram menos tempo para concluírem as atividades quando comparados aos homogêneos, apesar de alguns deles terem considerado a atividade mais complexa e cansativa do que a aplicada no primeiro encontro. Talvez os sujeitos, ao participarem dos grupos heterogêneos, tenham tido maior facilidade (grande parte dos sujeitos consideraram a atividade mais fácil do que quando participaram do grupo homogêneo) para responder às perguntas em grupo, ou talvez tenham se engajado menos para resolver da melhor forma (discutiram menos e propuseram menos possibilidades de solução). Isso pode ter ocorrido pelo fato de ter sido o segundo encontro para os sujeitos: como eles mesmos declararam, não estavam “tão curiosos”, muito menos “tão entusiasmados”. Além disso, a maioria dos participantes afirmou que tinham médio interesse sobre o assunto (alguns menos ainda), apesar da maioria ter declarado que possuía conhecimento suficiente para resolvê-lo. De acordo com os relatos, parece que havia mais sujeitos “desmotivados”, “impacientes” e “indispostos” (5) do que dispostos (3) ao participarem dos grupos heterogêneos. É provável que dessa vez não tivessem criado expectativas quanto ao tipo de tarefa que teriam de realizar, tendo em vista que supunham que a tarefa seria similar à aplicada no primeiro encontro. Nesse sentido, há que considerar também o fato dos sujeitos terem tido mais facilidade ao participarem do segundo encontro, já que tinham participado da atividade anteriormente e, pelas perguntas terem sido similares, isso facilitou o encaminhamento das respostas pelos grupos heterogêneos.

Outra razão para os grupos heterogêneos terem resolvido a atividade em menos tempo do que os grupos homogêneos, pode estar relacionada às diferenças de formações entre seus integrantes. Como os participantes desses grupos não pertenciam à mesma área e não se conheciam (apesar de terem estabelecido relações de cooperação e amistosas), pode ser que as discussões não progrediam muito exatamente por não compartilharem idéias, conhecimentos ou experiências parecidas. Ao invés desse ser o motivo para ocorrer ‘choques’ de idéias e de linguagens (termos técnicos), parece que houve menos

dificuldades de chegar a um consenso nos grupos heterogêneos do que nos grupos homogêneos, pelo menos, o processo foi mais rápido. Talvez por alguns dos sujeitos terem relatado terem ficado “impacientes” e “indispostos” e, provavelmente por isso, não muito preocupados em responder da melhor forma. Parece que as pessoas, nos grupos heterogêneos, foram mais “tolerantes” com as diferenças existentes entre elas. Ou a palavra “tolerância”, nesse caso, tenha outro significado, correspondendo muito mais à falta de motivação para defenderem seus diferentes pontos de vista (de serem imparciais na decisão) do que a um sinônimo de flexibilidade para aceitar ou admitir outras opiniões. Nesse sentido, é mais provável que os grupos heterogêneos tenham debatido menos por não se sentirem tão à vontade para contestar opiniões alheias, por apresentarem menos liberdade uns em relação aos outros ou por não se conhecerem (era o primeiro contato entre eles). Já os sujeitos nos grupos homogêneos parecem que se engajaram mais para elaborar as melhores respostas, levaram mais tempo discutindo detalhes, competindo uns com os outros (apesar de somente um sujeito ter relatado relação de competição construtiva), tentando convencer aos demais e buscando esgotar as compreensões sobre o problema (o que fez com que despendessem mais tempo para concluir a atividade).

Vale ressaltar que a primeira pergunta (“Quais as características do problema a ser resolvido?”) parece ter sido a mais difícil de responder para todos os grupos, tanto os homogêneos quanto os heterogêneos. Os próprios sujeitos afirmaram, durante as atividades, que a primeira pergunta era a mais complicada para responder. É fácil verificar essa informação observando os dados dos grupos homogêneos referentes às durações das fases da atividade, pois eles mostram que os grupos levaram um tempo significativo nessa pergunta. Com exceção dos sujeitos do grupo da Administração (que se destaca por ter apresentado duração muito inferior aos demais), os outros três grupos apresentaram durações parecidas ao responderem a primeira pergunta (aproximadamente, 18, 17 e 15 minutos). Para dois grupos esta pergunta ficou em segundo lugar como uma das que levou mais tempo para ser respondida e, para um deles, foi a que levou mais tempo. No entanto, observando os dados dos grupos heterogêneos é possível tirar outras conclusões, já que as durações na primeira pergunta não são as maiores para a maioria dos grupos (somente um deles passou a maior parte do tempo para respondê-la – Grupo 3). Talvez as durações apresentadas pelos grupos heterogêneos nessa fase (primeira pergunta) tenham sido menores que nos grupos homogêneos, pelo fato dos sujeitos terem tido as mesmas

dificuldades para respondê-la e, por isso, resolveram não gastar muito tempo tentando entendê-la (como fizeram quando pertenceram aos grupos homogêneos) já que restariam dúvidas de qualquer forma.

De acordo com esses dados e com os comentários feitos pelos próprios sujeitos durante a atividade, é possível afirmar que os grupos, em geral, realmente tiveram dificuldade em responder à primeira pergunta. Tal dificuldade pode estar relacionada à natureza da pergunta, tendo em vista que eram solicitadas nela as características (gerais) do problema a ser resolvido, sendo a pergunta mais abrangente do que as outras.

Quanto às conversas iniciais, momentos nos quais os sujeitos se apresentaram uns aos outros e definiram alguns procedimentos antes da resolução da atividade, podia ser esperado que os grupos homogêneos não gastassem muito tempo nelas, mesmo porque a maioria deles já se conhecia e já havia trabalhado junto em outras situações. Já os grupos heterogêneos apresentaram essa fase com durações mais longas que as apresentadas pelos grupos homogêneos. Tem sentido os grupos heterogêneos terem utilizado maior tempo nas “conversas iniciais” do que os homogêneos, considerando que os integrantes não se conheciam, além de serem de diferentes áreas. Da mesma forma os grupos heterogêneos utilizaram mais tempo para se conhecerem e definirem algumas regras e procedimentos antes de dar início às atividades, assim como foi constatado na pesquisa de Watson e colaboradores (1993), os quais demonstraram que os grupos heterogêneos levam mais tempo para construir critérios e convenções comuns a todos. Mas, em geral, qualquer grupo precisa de tempo e dedicação para se organizar e coordenar os esforços de seus membros para atingir os objetivos do grupo (Shaw, 1981). Provavelmente o que muda é o tipo e o grau de organização e coordenação necessária para cada grupo atingir seus objetivos, além de tempos diferentes para cada grupo alcançar tais graus de organização e coordenação. Nesse sentido, possivelmente os grupos homogêneos precisaram de mais tempo para entrar em consenso, para apresentarem suas idéias, para as defenderem e para decidir quais as mais adequadas (essas etapas é que levam à organização e à coordenação dos esforços para atingir os objetivos do grupo). Já os heterogêneos levaram tempo em outras formas de organização e de coordenação dos esforços individuais, tais como para se conhecerem melhor e definirem procedimentos de resolução das questões.

Há ainda uma outra possibilidade que precisa ser considerada ao verificar que os grupos homogêneos utilizaram mais tempo do que os grupos heterogêneos para concluir a mesma atividade. Parece que houve maior preocupação por parte deles em elaborar as respostas da melhor forma possível, mas isso não garante que o tempo tenha sido realmente utilizado para isso. Muito menos que, durante esse tempo, várias idéias foram produzidas e aproveitadas, pois podem ter despendido grande parte do tempo competindo uns com os outros. Portanto, é preciso ter cuidado para relacionar tempo, disposição e qualidade dos resultados, pois nem sempre tempo longo significa necessariamente maior engajamento, muito menos pode ser considerada condição suficiente para a produção de resultados mais adequados.

DISTRIBUIÇÃO DA FREQUÊNCIA DE COMPORTAMENTOS AO LONGO DA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Algumas pesquisas sobre grupos sugerem modelos que retratam a dinâmica dos mesmos ao longo do tempo. A maioria dessas pesquisas foi desenvolvida com o objetivo de avaliar o desempenho dos grupos ou a efetividade dos mesmos, ao longo de um tempo determinado, a partir de aspectos relacionados com seu funcionamento e características de seus integrantes (Gersick, 1988-1989, citado por Jesuíno (1996); Watson e colaboradores, 1993; Jung e colaboradores, 2002 etc). Alguns resultados encontrados pelos pesquisadores descrevem regularidades sobre o processo de grupo, em outros se destacam especificidades relacionadas com o contexto no qual o experimento foi feito, às características das pessoas, ao tempo que trabalharam juntas, ao tipo de tarefas etc.

Em geral, com base nas pesquisas citadas, é possível afirmar que os grupos apresentam “fases” durante a realização de tarefas (resolução de um problema, tomada de decisão a respeito de algo, desenvolvimento de um projeto etc). Por exemplo, Gersick (1988-1989) citado por Jesuíno (1996), realizou uma pesquisa com grupos naturais e grupos experimentais durante aproximadamente um ano, sendo que as atividades aplicadas foram divididas em duas fases: a primeira fase durante seis meses e a segunda também durante o mesmo período, porém, mudando as instruções. A partir de observações diretas desses grupos, Gersick, propôs um modelo referente às fases pelo qual os grupos passam ao longo do tempo. A autora indica que os grupos progridem ao longo de períodos de inércia, pontuados por períodos de revolução. Gersick identificou dois momentos cruciais para os grupos: a primeira fase e a última fase. A primeira fase, em virtude de ser o momento na qual os grupos estabelecem as orientações que irão nortear todo o processo grupal (atividades, interações, condutas individuais, desempenho) e a última por ser o momento que exigirá do grupo toda sua energia para completar e finalizar a tarefa para qual foi destinado.

Existem também outros enfoques examinados por autores de outras áreas, como a análise feita pelo sociólogo Lapassade (1989), a respeito dos processos grupais, que ressalta a influência do contexto no qual os grupos se inserem sobre as interações humanas e as características estruturais dos grupos. A análise desenvolvida pelo autor também

descreve um “movimento” do grupo ao longo do tempo, o qual o autor denomina como etapas dos processos grupais. As etapas identificadas por Lapassade compreendem a formação (definição dos objetivos e procedimentos), organização (para manter o acordo feito no início), instituição (busca pela unidade) e burocratização (perda das individualidades, massificação) dos grupos ao longo do tempo e, segundo o autor, elas ocorrem de forma dinâmica, sem uma seqüência definida. O caráter destacado pelo autor a respeito dos processos grupais indica que tais processos são dinâmicos e mantêm relação com o contexto no qual estão inseridos no sentido que não é possível dizer quais são as causas e quais são as conseqüências das mudanças, mas que as transformações constantes ao longo do tempo são resultados de influências mútuas. Por isso o autor enfatiza o fato de não ser possível os grupos atingirem uma maturidade, um estágio final, tendo em vista que os grupos apresentam um movimento que será sempre inacabado.

Apesar dos exemplos citados tratarem de exames diferentes sobre o mesmo fenômeno, ambos mostram que os processos grupais são mutáveis e que tais mudanças levam a desempenhos e a funcionamentos variados (interações e estruturas variadas). A partir da ocorrência de mudanças na estrutura, no funcionamento e nas interações que ocorrem num processo grupal, o exame feito da distribuição do número de comportamentos ao longo do tempo permite verificar as oscilações relevantes em determinados intervalos de tempo (períodos ou fases), e relacioná-las às variáveis que podem ter exercido influência.

4.1 Diferenças e semelhanças nas oscilações dos grupos homogêneos

Na Tabela 4.1 estão distribuídas as freqüências totais de que cada grupo homogêneo apresentou no decorrer do tempo, durante a resolução das atividades. Com base nessa tabela é possível verificar em quais momentos da atividade os grupos apresentaram maior quantidade de comportamentos.

Tabela 4.1
Distribuição das freqüências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos homogêneos, por intervalo de tempo de três minutos

Grupos Homogêneos	Intervalos de tempo de três minutos observados														Total Geral
	12-15	18-21	24-27	30-33	36-39	42-45	48-51	54-57	60-63	66-69	72-75	78-81	83-86	89-92	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Administração	19	27	24	27	26	21	20	15	18	24	33	-	-	-	254
Computação	6	19	17	13	25	27	32	24	15	25	21	23	21	5	273
Medicina	18	15	14	18	19	20	15	22	5	13	6	-	-	-	165
Psicologia	26	24	21	34	21	22	21	22	9	16	24	7	8	23	278

A Figura 4.1 mostra as mesmas distribuições ressaltando as mudanças ao longo do tempo.

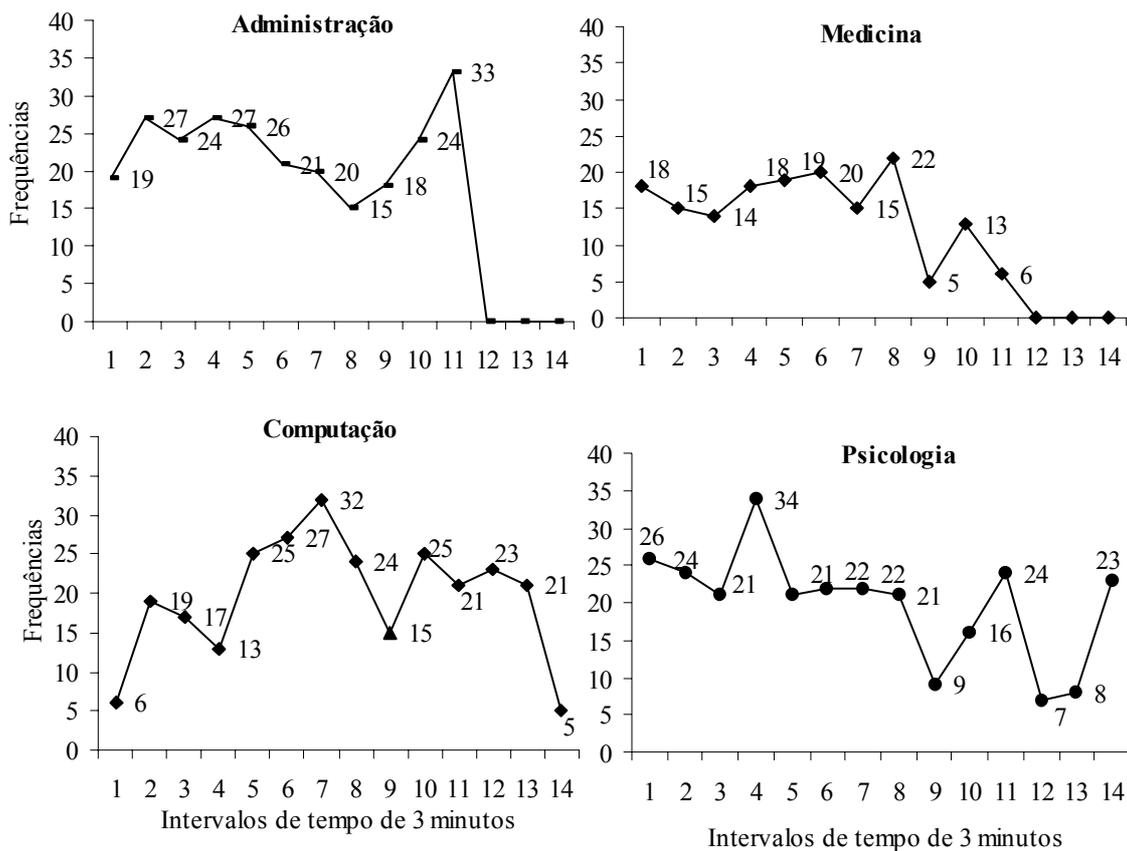


Figura 4.1. Distribuição das freqüências totais de comportamentos por intervalo de tempo de três minutos, apresentada por cada um dos grupos homogêneos

Examinando os dados da Figura 4.1 é possível verificar, nos quatro grupos, que os valores entre os intervalos se mantêm próximos no início das atividades (do intervalo *um* até o intervalo *sete* e *oito*) e com o decorrer do tempo, vão aumentando, porém, com variações pois, em alguns momentos, eles diminuem e voltam a aumentar.

É possível perceber também que no intervalo *nove*, três grupos (Computação, Medicina e Psicologia) apresentaram uma “queda brusca” no número de comportamentos, tendo em vista que os valores estavam aumentando nos três intervalos anteriores – com ressalva para o grupo da Administração, no qual ocorreu a diminuição no número de comportamentos no intervalo *oito*. No intervalo *nove* fazia uma hora que os grupos estavam em atividade (já haviam utilizado aproximadamente 70% do tempo disponível para concluir as atividades). No entanto, para os quatro grupos, após a queda do número de comportamentos que ocorreu no intervalo *nove*, no intervalo seguinte, os valores voltam a crescer. Nos grupos de Medicina e de Computação os valores voltam a decair já no outro intervalo após o súbito aumento. No grupo de Psicologia há maiores oscilações entre subidas e descidas, sendo no último intervalo do grupo, os valores aumentam bruscamente. No grupo de Administração, os valores após o intervalo *oito* sobem até o valor máximo de comportamentos atingido pelo grupo, sem voltarem a decair. Examinando a quantidade de comportamentos que os sujeitos dos grupos homogêneos apresentaram ao final das atividades é possível observar que, em dois grupos (Medicina e Computação), eles se comportaram menos no último intervalo, e os sujeitos dos outros dois grupos (Psicologia e Administração), terminaram suas atividades apresentando um aumento da quantidade de comportamentos.

Quanto ao intervalo no qual os grupos apresentaram a maior quantidade de comportamentos, é possível identificar que em três deles (Psicologia, Computação e Medicina) eles ocorreram nos intervalos correspondentes ao início e meio das atividades (intervalos *quatro*, *sete* e *oito*, respectivamente). Só o da Administração, novamente diferente dos demais, apresenta a maior quantidade de comportamentos próximo ao final das atividades, mais precisamente no décimo primeiro intervalo. As maiores quantidades de comportamentos apresentados pelos grupos são similares: o maior número de comportamentos da Psicologia foi 34, da Administração 33, da Computação 32, apenas o grupo da Medicina apresentou a quantidade um pouco menor do que os outros, de 22 .

Em relação aos intervalos que os grupos apresentaram a menor quantidade de comportamentos, conforme a Figura 4.1, é possível notar que eles ocorrem mais ao final das atividades, entre os intervalos *oito* e *quatorze*. Os grupos de Psicologia, Computação e Medicina apresentaram valores próximos, 7, 5 e 5, respectivamente. O grupo da Administração foi novamente uma exceção entre eles, apresentando o valor de 15 comportamentos como a menor quantidade atingida.

4.2 Grupos heterogêneos: diminuição de comportamentos ao longo do tempo

A partir da Tabela 4.2 é possível notar nitidamente que a maioria dos grupos heterogêneos apresentou diminuição na quantidade de interações ao longo do tempo.

Tabela 4.2
Distribuição das frequências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos heterogêneos, por intervalo de tempo de três minutos

Grupos Heterogêneos	Intervalos de tempo de três minutos observados														Total Geral
	12'-15'	18-21	24-27	30-33	36-39	42-45	48-51	54-57	60-63	66-69	72-75	78-81	83-86	89-92	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	0	12	16	8	6	9	-	-	-	-	-	-	-	-	51
2	19	20	26	22	24	21	16	16	12	-	-	-	-	-	176
3	9	15	25	26	28	28	40	27	31	15	29	-	-	-	273
4	15	25	29	22	14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105

A partir da Figura 4.2 é possível observar mais detalhes a respeito de como cada grupo heterogêneo se comporta ao longo da realização das tarefas.

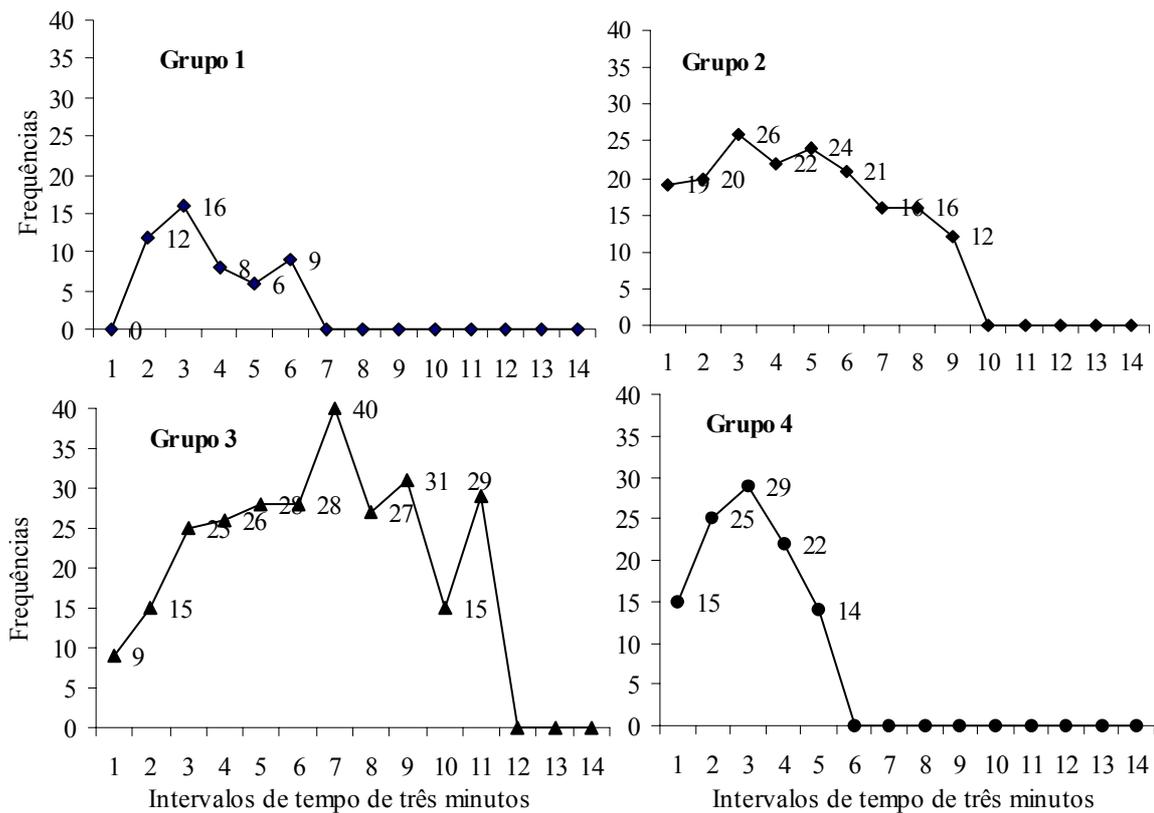


Figura 4.2. Distribuição das frequências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos heterogêneos, por intervalo de tempo de três minutos.

Nenhum dos grupos heterogêneos se comportou na mesma quantidade de intervalos: o Grupo 1 apresenta comportamentos em de seis intervalos; quanto que o Grupo 2, em nove intervalos; o Grupo 3, apresenta a maior quantidade de intervalos (onze), e o Grupo 4 é o que se comporta na menor quantidade de intervalos (cinco).

Vale ressaltar que todos os grupos heterogêneos, entre os intervalos *um a três*, apresentaram um aumento no número de comportamentos. Três deles (Grupo 1, Grupo 2 e Grupo 4) apresentaram a maior quantidade de comportamentos no intervalo *três* (16, 26 e 29, respectivamente). Apenas o Grupo 3 se comporta de maneira diferente, apresentando a maior quantidade de comportamentos no intervalo *sete*, sendo que as quantidades de comportamentos crescem progressivamente do intervalo *um* ao intervalo *sete*. Já os Grupos 1, 2 e 3 que se comportaram de forma parecida, após o intervalo *três* a quantidade de comportamentos começou a decrescer, sendo que, no último intervalo, dois deles apresentaram a menor quantidade de comportamento (Grupo 2 e 4).

O Grupo 3 é a exceção entre eles, já que no último intervalo de tempo, após uma diminuição brusca da quantidade de comportamentos de 31 para 15 entre os intervalos de tempo *nove* e *dez*, apresenta um aumento da quantidade de comportamentos para 29 no intervalo *onze*.

4.3 Maior interferência da natureza das tarefas do que do tempo sobre as freqüências de comportamentos

A quantidade de comportamentos ao longo do tempo oscilou muito ao longo do trabalho nos grupos homogêneos. Os grupos de Psicologia e de Computação foram os que mais apresentaram tais oscilações, já os grupos de Administração e de Medicina apresentaram menos oscilações na quantidade de comportamentos ao longo do tempo. Quanto aos grupos heterogêneos, a maioria deles apresentou pequenas oscilações, sendo que, de modo geral, a quantidade de comportamentos diminuiu ao longo do tempo.

Com relação aos intervalos nos quais os grupos homogêneos apresentaram a maior quantidade de comportamentos, embora fossem intervalos diferentes, os grupos de Computação e de Psicologia estavam respondendo à “segunda pergunta” (ver Apêndice E, no qual estão discriminados os inícios e términos de cada uma das fases da atividade para os oito grupos observados), e os outros dois estavam respondendo a “quarta” e a “quinta pergunta” (Medicina e Administração, respectivamente). Quanto aos grupos heterogêneos, a maioria deles (Grupos 1, 2 e 4) apresentou a maior quantidade de comportamentos no intervalo *três*, sendo que eles estavam respondendo a “segunda pergunta”; apenas o Grupo 3 apresentou a maior quantidade no intervalo *sete* e estava respondendo a “terceira pergunta”. Diante disso, é possível relacionar o aumento na quantidade de comportamentos e a chegada ao seu ápice com a natureza da pergunta e a fase (seqüência da pergunta), tendo em vista que a maioria dos grupos investigados (dois grupos homogêneos e três heterogêneos) apresentaram a maior quantidade de comportamentos durante a resolução da “segunda pergunta”. Talvez por ser uma pergunta mais objetiva e específica ao problema estudado pelos grupos, tenha sido a que promoveu maior discussão entre os participantes, tanto nos grupos homogêneos quanto dos heterogêneos, levando a responderem com maior cuidado e de forma mais detalhada (por isso o aumento da quantidade de comportamentos).

Além disso, correspondia à fase inicial da atividade, era a segunda pergunta a ser respondida, talvez os sujeitos estivessem em processo de adaptação à atividade e ao grupo. Tal fase inicial, segundo Gersick (1988-1989 citado por Jesuíno, 1996), é crucial e exige empenho do grupo, principalmente por se tratar de momentos de confrontação, conflitos e negociações (Roca-Cortés, 2001).

Quanto aos intervalos de tempo nos quais os grupos apresentaram o maior declínio na quantidade de comportamentos, apesar de terem sido em intervalos diferentes, quase todos os grupos (tanto os homogêneos quanto os heterogêneos) estavam respondendo à quinta pergunta (com exceção do grupo da Administração, que estava respondendo à quarta pergunta). É necessário lembrar que múltiplas variáveis podem ter levado à diminuição da quantidade de comportamentos, no entanto, conforme os dados mostram, parece que a natureza da pergunta e a posição dela na seqüência de perguntas (por ser a última) são variáveis que interferiram muito nos processos de grupo. Após o declínio, dois grupos homogêneos e dois heterogêneos apresentaram aumento na quantidade de comportamentos ao final da atividade. Isso pode estar relacionado com o fato da fase final ser um momento crucial, no qual exigirá do grupo toda sua energia para completar e finalizar a tarefa (Gersick, 1988-1989 citado por Jesuíno, 1996), bem como ocorre a consolidação e institucionalização das trocas das criatividades individuais (Roca-Cortés, 2001). Apesar disso, parece que os outros grupos (dois homogêneos e dois heterogêneos), apresentaram uma diminuição da quantidade de comportamentos ao final da atividade.

Na “quinta pergunta” foi solicitado que os grupos tomassem algumas decisões sobre quais providências deveriam ser tomadas diante da situação-problema relatada no estudo de caso. Esta pergunta foi elaborada com o objetivo de que os grupos utilizassem as respostas das questões anteriores para compreenderem melhor o problema antes de tomarem as decisões sobre o que fazer, de forma mais abrangente. No entanto, da mesma maneira que a *natureza* e a *seqüência* da pergunta foram fatores que levaram ao aumento da quantidade de comportamentos para alguns grupos, outros grupos reagiram de forma diferente, apresentando uma diminuição na quantidade de comportamentos. O aumento da quantidade de comportamentos em alguns grupos pode ter ocorrido em decorrência do grau de motivação dos participantes, em virtude de estarem concluindo a atividade, da preocupação em elaborar uma boa resposta (Grupo de Administração) ou da dificuldade de

chegar ao consenso (Grupo de Psicologia). No caso dos grupos que apresentaram diminuição da quantidade de comportamentos, os sujeitos podem ter tido mais facilidade para responder à pergunta, considerando que podiam basear-se nas respostas anteriores e não precisaram discutir muito para respondê-la. Além disso, os participantes que se comportaram menos para responder à quinta pergunta podem ter ficado relaxados e descontraídos (Grupo de Medicina), talvez pelo fato de ser a última questão e de terem ficado mais tranquilos por estarem concluindo a atividade (diminui o grau de exigência e de pressão para responder em tempo).

Vale ainda ressaltar que a atuação do Grupo de Computação foi um caso que se diferenciou um pouco dos demais grupos pelo fato de ter apresentado uma grande quantidade de comportamentos quando já estavam respondendo a “quinta pergunta”, que está relacionada, como foi constatado com o exame da atuação do grupo novamente, com a dificuldade de chegar ao consenso. Porém, houve um grande declínio na quantidade de comportamentos quando estavam concluindo a resposta da quinta pergunta, o que parece estar relacionada com o “cansaço” constatado.

O motivo pelo qual foram identificadas algumas variáveis que podem estar relacionadas com os aumentos e com as diminuições das quantidades de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos mais especificamente (e não com os heterogêneos), quando estavam respondendo a “quinta pergunta”, tem a ver com a possibilidade de relacioná-las com as formações profissionais de seus integrantes. Por exemplo, o Grupo de Administração apresentou aumento na quantidade de comportamentos, o que é muito provável estar relacionado com a preocupação que seus integrantes tiveram em elaborar uma boa resposta e, em alguns momentos, às dificuldades de chegar ao consenso (constatado a partir do exame das filmagens do grupo em atividade). Isso pode estar relacionado com a própria formação deles, a qual os beneficiou muito pelo tipo de caso estudado, pois provavelmente já haviam estudado sobre as questões tratadas no estudo de caso, além do tipo de dinâmica ser familiar, já que os alunos do curso de administração costumam estudar casos empresariais. É possível fazer o mesmo tipo de relação com os demais grupos: o de Psicologia também apresentou aumento na quantidade de comportamentos nessa pergunta, provavelmente por ter tido grande dificuldade de chegar ao consenso (a formação conta muito nesse caso, tendo em vista que os alunos desse curso desenvolvem uma capacidade analítica muito acurada, e tendem a prolongar um debate até

esgotar todas as possibilidades de análise, especialmente quando têm conhecimento sobre o assunto). Seguindo a análise, é possível fundamentar o “cansaço” apresentado pelo Grupo de Computação, como foi indicado como suposto fator que levou ao declínio brusco na quantidade de comportamentos, fazendo uma relação do comportamento apresentado pelo grupo com a formação de seus integrantes. A formação dos sujeitos desse grupo não é focada para desenvolver capacidades para esse tipo de atividade em grupo que demanda um tipo de análise diferente dos que são acostumados realizar (pois trabalham com problemas que possuem resultados exatos e não incertos). Já o Grupo de Medicina parece ser o mais distante de todos, tanto do assunto quanto do tipo de dinâmica. Com uma formação altamente especializada, dificilmente trabalhariam da mesma forma para resolver problemas como o relatado no estudo de caso. Talvez seja esse um dos motivos que levou seus integrantes a uma maior descontração do que os integrantes dos demais grupos (principalmente mais final da atividade, quando estavam finalizando a quinta pergunta).

Da mesma forma que os intervalos com as maiores e menores quantidades de comportamentos apresentados pelos grupos investigados foram relacionados com a natureza da tarefa (tipo da pergunta que estava sendo respondida), também é possível relacionar com outros momentos relevantes à mesma variável (intervalos de tempo nos quais ocorreram oscilações na quantidade de comportamentos que se sobressaíram). Exemplo disso é a diminuição na quantidade de verbalizações ocorrida nos grupos homogêneos, nos intervalos de tempo *oito* (para o grupo da Administração) e *nove* (para os demais). Tal diminuição pode estar relacionada ou com o tempo (duração) que os sujeitos estavam trabalhando em grupo (entre 54 a 63 minutos), ou com a pergunta que estavam respondendo, visto que todos os grupos estavam respondendo a “quarta pergunta” (ver Apêndice E). No entanto, parece que tal diminuição na quantidade de comportamentos está mais relacionada com a natureza da tarefa ao examinar os grupos heterogêneos quando estavam respondendo à mesma pergunta (quarta). Apesar dos grupos heterogêneos terem respondido em intervalos de tempo diferentes (dois deles responderam nos intervalos *quatro* e *cinco*; outro nos intervalos *seis* e *sete*; e outro nos intervalos *nove* e *dez*) que os grupos homogêneos, todos eles apresentaram diminuição na quantidade de comportamentos ao responderem à “quarta pergunta” (comparação feita a partir das durações em cada pergunta, descritas no Apêndice E, com a distribuição da quantidade de comportamentos nos intervalos de tempo descritos nas Figuras 4.1 e 4.2).

Assim como nos grupos homogêneos, nos grupos heterogêneos há um momento que se sobressai dos demais: o intervalo de tempo *três*. Nesse intervalo de tempo três dos quatro grupos heterogêneos apresentaram as maiores frequências de toda a atividade. Isso pode ser relacionado com o tipo de pergunta que foi respondida neste intervalo (“segunda pergunta”) ou com o tempo (24 a 27 minutos). Ao observar como os grupos homogêneos se comportaram no mesmo intervalo de tempo (*três*) é possível notar que eles apresentaram uma diminuição na quantidade de comportamentos, diferente dos grupos heterogêneos. É possível relacionar tal fato com a pergunta que os grupos homogêneos estavam respondendo, e não ao tempo que eles estavam em atividade, tendo em vista que no intervalo *três* todos os grupos homogêneos estavam respondendo à primeira pergunta e os grupos heterogêneos à segunda. Logo, é provável que o fato da quantidade de comportamentos ter diminuído para os heterogêneos e aumentado para os homogêneos, no mesmo intervalo de tempo, esteja mais relacionado com a natureza da tarefa que estavam realizando.

Ao observar a quantidade de comportamentos apresentados pelos grupos homogêneos ao responderem a “segunda pergunta”, é possível notar que eles também apresentaram um aumento na quantidade de comportamentos assim como os heterogêneos, porém, em intervalos diferentes (ver Apêndice E para ter referência dos tempos em cada pergunta).

Os resultados encontrados a respeito da quantidade de comportamentos por tempo podem ser relacionados com os resultados obtidos na pesquisa, de caráter longitudinal (com duração de 17 semanas), realizada por Watson, Kumar e Michaelsen (1993), também sobre grupos homogêneos e heterogêneos em relação às habilidades de seus integrantes. Os pesquisadores afirmaram que os limites da diversidade cultural que afetam o processo de tomada de decisão em grupo podem ser superados. Na pesquisa feita os grupos homogêneos apresentaram, no início das atividades, um desempenho superior aos grupos heterogêneos, e depois de algumas semanas, os grupos heterogêneos passaram a apresentar, em algumas etapas do processo decisório, um desempenho melhor que os grupos homogêneos e, em outras etapas, os dois tipos de grupo tiveram desempenho similar. O que é possível perceber com a pesquisa de Watson e colaboradores é que as diferenças entre os dois tipos de grupos, ao longo do tempo, tendem a diminuir, considerando que os grupos tendem a se homogeneizar, ou seja, as diferenças entre as

peessoas que os compõem tendem a diminuir. Mas será que o fato dos desempenhos dos homogêneos e heterogêneos terem sido parecidos mais ao final do processo significa que os heterogêneos se tornaram mais parecidos com os homogêneos?

Tornar-se homogêneo não significa necessariamente deixar de ser heterogêneo em todos os aspectos. Podem ter constituído uma linguagem própria do grupo ou normas para tornar o grupo mais coeso e terem desenvolvido afinidades entre si. No entanto, por mais que as pessoas se entendam e haja maior concordância entre elas após um tempo desenvolvendo algo juntas, isso não quer dizer que as idéias, conhecimentos e competências que eram diferentes no início se tornem parecidos. Pode ser que as pessoas tenham aprendido a lidar com as diferenças entre elas.

Mas o que pode ter a ver o fato dos grupos tenderem a homogeneizar-se com a quantidade de interações que apresentaram ao longo do tempo? Isto pode significar que a quantidade de interações aumente com o tempo pelo fato dos indivíduos se conhecerem mais? Os resultados da pesquisa de Watson e colaboradores (1993), se referem aos desempenhos (resultados) e não as interações que ocorreram (processo). Além disso trata-se de uma pesquisa realizada num período de tempo mais longo. Tais resultados podem não estar diretamente relacionados com os dados encontrados na presente pesquisa, mas ajudam a observar que, além do tempo de convivência, outras variáveis também influenciam na quantidade e tipo de interações ocorridas em um grupo. Nesse sentido, é possível verificar que as oscilações das quantidades de comportamentos apresentados pelos grupos ao longo do tempo estão mais relacionadas com a natureza da tarefa, do que propriamente com a duração de tempo no qual as pessoas estão trabalhando juntas. Isso se aplica aos intervalos de tempo nos quais os grupos apresentaram a maior quantidade de comportamentos, pois apesar dos grupos homogêneos terem apresentado em intervalos diferentes dos grupos heterogêneos, a maioria deles estava respondendo a segunda pergunta quando isso aconteceu.

Um estudo realizado por Jung, Sosik e Baik (2002) para saber em quais momentos do trabalho de grupo as diferenças individuais começam a interferir no processo e afetar significativamente o desempenho grupal, contradiz o resultado encontrado por Watson e colaboradores. Os pesquisadores descobriram que, quando os membros do grupo percebem as diferenças existentes entre eles como algo positivo desde o início das

atividades, ajudam o grupo a apresentar um desempenho eficiente, ao contrário de Watson e colaboradores, que evidenciaram que os grupos heterogêneos apresentaram bons desempenhos depois de um certo tempo de trabalho.

É possível compreender com as duas pesquisas que para identificar em qual fase ou estágio um grupo se encontra é preciso considerar as múltiplas variáveis que podem estar interferindo no processo. Ao mesmo tempo em que uma pesquisa ressalta as diferenças pessoais como uma variável, que ao longo do tempo pode se tornar positiva ao desempenho do grupo, outra pesquisa evidencia a aceitação das diferenças como uma variável que influencia de forma positiva o desempenho desde o início das atividades. Isso mostra que não é adequado afirmar que todos os grupos heterogêneos precisarão da mesma quantidade de tempo para lidar com as diferenças existentes entre as pessoas. No entanto, também é necessário considerar que as duas pesquisas citadas foram realizadas em contextos e com sujeitos diferentes, durante períodos de tempo variados, bem como por meio de procedimentos e técnicas de pesquisa distintas. Qualquer tipo de conclusão que cada pesquisador demonstre corre o risco de ser precipitada demais e incoerente com os fatos em virtude da complexidade do fenômeno.

A análise da frequência total de comportamentos por intervalos de tempo permite identificar algumas similaridades e diferenças na variação das interações apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos, se aumentaram ou diminuíram e quando isso ocorreu. No entanto, a forma como tais sujeitos interagiram somente é verificável ao caracterizar os tipos de comportamentos apresentados. Pois dizer que todos os grupos – tanto homogêneos quanto heterogêneos – apresentaram aumento na quantidade de comportamentos ao responder uma determinada pergunta, não permite afirmar que os sujeitos desses grupos se comportaram da mesma forma. É preciso considerar que os sujeitos podem ter se comportado de formas muito distintas, embora com as mesmas quantidades em momentos equivalentes do processo de interação. Além de identificar as quantidades de comportamentos ao longo da atividade para caracterizar as interações ocorridas entre os sujeitos pertencentes aos grupos investigados, também é preciso identificar os comportamentos verbais apresentados pelos sujeitos ao interagirem. Nesse sentido, o próximo capítulo trata-se das “formas” como os sujeitos interagiram entre si para ser possível relacionar tais dados com os que já foram examinados até aqui.

CATEGORIAS DE COMPORTAMENTOS VERBAIS APRESENTADOS PELOS GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS NA REALIZAÇÃO DE TAREFAS

Para caracterizar as interações humanas que ocorrem em processos de grupo é necessário identificar os comportamentos encadeados que constituem tais interações. A caracterização das interações ocorridas nos grupos investigados foi feita com base na concepção de que comportamento humano é muito mais do que aquilo que a ação (as respostas) que um indivíduo apresenta, o comportamento é entendido como as relações entre as características da ação de um indivíduo, a situação antecedente à ação e a situação conseqüente a ela (Botomé, 2001). De acordo com essa concepção, foi necessário construir categorias de comportamentos relevantes ao processo de grupo e que fossem definidas a partir das relações entre situações antecedentes, ação do indivíduo que o apresenta, e reações produzidas em outros indivíduos.

As categorias de comportamentos escolhidas para exame não são as únicas relevantes aos processos de trabalho em grupo, mas foram consideradas as mais importantes para o tipo de estudo em realização. A partir da observação do comportamento verbal é possível compreender um pouco mais sobre as interações humanas que ocorrem em grupos. Portanto, as categorias elaboradas se referem a comportamentos verbais e, embora tenham sido definidas e examinadas com base em algumas especificidades desse tipo de comportamento, é preciso lembrar que “falar” é um comportamento humano e, como tal, se define pelas relações entre a ação, o contexto no qual ela ocorre, e as decorrências sobre outras pessoas e sobre o meio (Botomé e Souza, 1982). Nesse sentido, de acordo com Botomé e Souza, o que é dito por alguém é apenas um dos componentes que caracterizam um comportamento verbal, sendo necessário também explicitar os outros dois componentes (situação no qual a resposta verbal é exposta e suas conseqüências sobre o meio) de forma a ser possível identificar as relações entre eles e, portanto, explicitar o comportamento verbal. Em se tratando especificamente de um processo grupal, é preciso considerar, durante as observações diretas de comportamentos verbais a fim de identificá-los, que as situações antecedentes e conseqüentes dos mesmos se referem às ações e reações dos integrantes do grupo.

Para compreender o que foi dito por alguém, também não se pode limitar o exame da estrutura da linguagem utilizada, é preciso identificar a realidade exterior da pessoa que falou (como ela representa aquilo que fala; qual a representação daquilo que ela fala no mundo exterior; como as pessoas representam aquilo que é dito; o que de fato – sentido formal, universal - representa aquilo que é dito) para compreender a que se refere o foi dito (Girin, 1996). Por exemplo, quando uma pessoa cita uma cidade em sua fala como motivo de alguns de seus problemas, talvez não torne explícita a relação da cidade com seus problemas, mas não é possível compreender o que ela quer exprimir examinando apenas a estrutura da linguagem – caso fosse feito isso poderia substituir por qualquer outra cidade e mesmo assim preservar o sentido da frase. Neste caso, porém, a cidade citada está “carregada de significados” para a pessoa que a cita. “Carregada de significados” quer dizer que está associada a outras coisas além do que foi explicitado por quem apresenta um comportamento verbal.

Para identificar o comportamento verbal, além de ser necessário identificar o contexto no qual a pessoa fala; as características da fala; o sentido dado às palavras por quem fala; sentido dado às palavras por quem interpreta; sentido da palavra propriamente dita, é preciso, também, identificar as características de quem fala. O processo de comunicação entre os participantes foi mediado pelos conhecimentos que eles possuíam para resolver os problemas relatados (sendo que tais problemas foram desenvolvidos levando em conta a formação profissional dos participantes), os quais, por sua vez, eram apresentados na linguagem que foi apropriada pelos estudantes ao longo de suas experiências e formação. Nesse sentido, ao analisar o que os participantes falavam, foi necessário levar em conta as áreas de conhecimento das quais pertenciam. Portanto, a característica referente à formação profissional foi a variável em foco para identificar seus efeitos sobre as interações ocorridas nos grupos. Além disso, essa variável foi considerada, tanto na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, quanto na análise dos mesmos.

5.1 Dados que sugerem uma certa regularidade entre os grupos homogêneos

Cada grupo homogêneo é formado por sujeitos da mesma área, um procedimento utilizado para homogeneizar sua constituição. Entretanto, ao mesmo tempo em que são

caracterizados pela homogeneidade existente entre seus integrantes, quando comparados entre si, são heterogêneos, pois são grupos que representam diferentes áreas. O que os aproximam um do outro é o fato de todos os sujeitos terem participado da mesma atividade e terem sido submetidos à mesma condição: de trabalhar em grupo com pessoas da mesma área.

Tabela 5.1
Distribuição das frequências totais de cada categoria de comportamento verbal observado e das respectivas percentagens, por grupo homogêneo

Categorias de comportamentos	Grupos homogêneos							
	Administração		Computação		Medicina		Psicologia	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Apresentar idéia	30	11,81	28	10,26	23	13,94	19	6,83
Complementar idéia	40	15,75	68	24,91	64	38,79	69	24,82
Concordar	96	37,80	76	27,84	34	20,61	103	37,05
Discordar	29	11,42	42	15,38	18	10,91	13	4,68
Defender idéia	44	17,32	37	13,55	17	10,30	46	16,55
Esclarecer algo	15	5,91	22	8,06	9	5,45	28	10,07
TOTAL	254	100,00	273	100,00	165	100,00	278	100,00

A partir dos dados da Tabela 5.1 é possível observar que a diferença entre o total de verbalizações apresentado pelo grupo da Psicologia (278) e o da Computação (273) é mínima. O grupo da Administração apresentou 254 verbalizações, aproximadamente 9% a menos que os grupos da Psicologia e da Computação, o que não parece ser muito significativo. O grupo da Medicina foi o que mais se diferenciou dos demais, por ter apresentado um total de verbalizações muito inferior (165). Apesar de três grupos não se diferenciarem muito um do outro quanto ao total de verbalizações, é possível verificar uma ordem de ocorrência do grupo com a maior quantidade de verbalizações para o com menor. O grupo da Psicologia está em primeiro lugar, praticamente equiparado com o da Computação, em terceiro está o da Administração e, por último, o da Medicina.

Um outro exame que pode ser feito é verificar se a ordem de ocorrência dos totais de verbalizações entre os grupos homogêneos se mantém a mesma quando observada cada

categoria de comportamento isoladamente. No caso do comportamento “apresentar idéia”, observando as percentagens apresentadas por cada grupo, nenhum deles apresentou frequência proporcional à ordem geral da quantidade total de verbalizações. Comparando os percentuais de cada grupo homogêneo referente ao comportamento “apresentar idéia”, o grupo da Medicina é o que mais apresentou esse comportamento, referente a 13,94% do total de verbalizações; o segundo grupo com maior percentual é Administração (11,81%); o terceiro, Computação (10,26%); e o quarto, Psicologia (6,83%).

Na categoria “complementar idéia”, o único grupo que apresentou uma quantidade proporcional ao total de verbalizações é o da Computação (24,91%), segundo grupo que mais apresentou este comportamento, sendo que o primeiro grupo foi o da Medicina (38,79%) e o último o da Administração (15,75%).

Na categoria “concordar” e “defender idéias”, o grupo da Medicina segue a mesma ordem de ocorrência apresentada com base nos totais de verbalizações: quarto lugar nas duas categorias (com percentuais 20,61% e 10,30%, respectivamente). Vale ressaltar que nas duas categorias – “concordar” e “defender idéias” – os outros grupos apresentaram ordem de ocorrência idêntica (apesar de não ter sido proporcional à ordem geral): o grupo da Administração foi o que mais apresentou os dois comportamentos (37,8% e 17,32%), em segundo lugar foi o da Psicologia (37,05% e 16,55%), e em terceiro o da Computação (27,84% e 13,55%).

Assim como ocorreu na categoria “apresentar idéia”, também na categoria “discordar” nenhum dos grupos apresentou quantidade de comportamentos de forma proporcional à ordem geral de ocorrência. O grupo que mais apresentou discordâncias, apesar de ter sido um dos grupos que menos apresentou idéias, foi o da Computação (15,38%). O grupo que menos apresentou discordâncias, e ainda com uma diferença significativa em relação aos outros, foi o da Psicologia (4,68%), que também foi o que menos apresentou idéias. Da mesma forma que o grupo da Psicologia, o grupo da Administração também apresentou a mesma ordem de ocorrência nos comportamentos “discordar” e “apresentar idéia”, sendo que foi o segundo grupo com maior percentual de discordâncias (11,42%), bem como o que mais apresentou idéias. O que ocorreu com o grupo da Medicina foi parecido com o da Computação: apesar de ter sido o grupo que mais apresentou idéias, foi o terceiro grupo que menos apresentou discordâncias (10,91%).

Na única categoria na qual todos os grupos apresentaram frequência proporcional ao total de verbalizações foi “esclarecer algo”, no qual a ordem de ocorrência segue a mesma ordem de ocorrência geral: o grupo de Psicologia ficou em primeiro lugar (10,07%), Computação em segundo lugar (8,06%), Administração em terceiro lugar (5,91%), quase empatado com o da Medicina, em último lugar (5,45%).

A Tabela 5.2 foi construída com base nos percentuais que cada grupo homogêneo apresentou em cada categoria de comportamento observado e com o objetivo de verificar a distribuição das categorias de comportamento, da categoria com os maiores percentuais para a com os menores (somando os percentuais dos grupos por categoria de comportamento, do total maior para o menor).

Tabela 5.2
Distribuição da ordem de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos

Categorias de Comportamentos	Grupos Homogêneos								Ordem Geral
	Administração		Computação		Medicina		Psicologia		
	Ordem	(%)	Ordem	(%)	Ordem	(%)	Ordem	(%)	
Concordar	1º	37,80	1º	27,84	2º	20,61	1º	37,05	1º
Complementar idéia	3º	15,75	2º	24,91	1º	38,79	2º	24,82	2º
Defender idéia	2º	17,32	4º	13,55	4º	10,30	6º	16,55	3º
Apresentar idéia	4º	11,81	5º	10,26	3º	13,94	5º	6,83	4º
Discordar	5º	11,42	3º	15,38	5º	10,91	3º	4,68	5º
Esclarecer algo	6º	5,91	6º	8,06	6º	5,45	4º	10,07	6º

A categoria na qual a maioria dos grupos apresenta os maiores percentuais é “concordar” (Administração 37,80%, Computação 27,84% e Psicologia 37,05%), categoria que se encontra em primeiro lugar geral entre os grupos homogêneos. Em segundo lugar, na ordem geral, está a categoria “complementar idéia” (que também ficou em segundo lugar para os grupos da Computação e Psicologia). A categoria na qual a maioria dos grupos (Administração 5,91%, Computação 8,06% e Medicina 5,47%) apresenta os menores percentuais é “esclarecer algo”, em sexto lugar. A categoria “discordar” está em quinto lugar na ordem geral. A categoria “apresentar idéia” aparece em quarto lugar na

ordem geral, quase empatada com a categoria “discordar”, existindo uma diferença mínima entre as somas dos percentuais.

5.2 As interações entre “colegas de profissão” são caracterizadas pelo desembaraço no debate de idéias e pelas facilidades de comunicação

Quando se observa a atuação dos grupos homogêneos, principalmente comparando os totais de comportamentos apresentados por cada um deles, uma das formas de compreender tais atuações é relacionando-as com as características pessoais referentes à formação profissional dos integrantes de cada grupo. Apesar da maioria dos grupos homogêneos (Administração, Computação e Psicologia) terem apresentado totais de verbalizações próximos, a variação entre eles e sua ordem de ocorrência parece estar relacionada com o tipo de formação que os sujeitos de cada uma das áreas tiveram no decorrer de suas graduações. Talvez esse seja o motivo do grupo de Administração, de Computação e de Psicologia, terem apresentado as maiores quantidades de verbalizações (com totais próximos), por se tratarem de cursos direcionados a uma formação mais analítica. O tipo de formação dos sujeitos levou alguns grupos a debates mais prolongados e reflexões mais profundas a respeito do assunto, por sua vez, demandou quase todo o tempo disponível para realizarem a atividade solicitada. Ao relacionar o tempo dispendido pelos grupos homogêneos, na realização das tarefas, com a formação analítica de seus integrantes, os dados sugerem que os sujeitos tenderam a um exame mais minucioso das informações e dos fatos descritos no estudo de caso (podendo ser um dos fatores que os levaram a utilizar quase todo o tempo disponível para responderem as perguntas).

O fato do comportamento “esclarecer algo” ter aparecido em sexto lugar para a maioria dos grupos (Administração, Computação e Medicina) e da ordem percentuais dessa categoria (do maior para o menor) ser proporcional à ordem dos totais de verbalizações apresentados por cada grupo (primeiro lugar, Psicologia com 10,70%; segundo lugar Computação, com 8,06%; terceiro lugar Administração, com 5,91%, em último lugar, Medicina, com 5,45%), mostra uma certa regularidade entre os mesmos. Há regularidade à medida que o grupo que apresentou a maior quantidade de verbalizações foi o que também apresentou o maior percentual (sobre esse total) do comportamento

“esclarecer algo”, o que também ocorre para os demais grupos (o que apresenta menor quantidade de verbalizações é o que apresenta menor percentual nessa categoria). Significa que esse comportamento ocorreu, para todos os grupos homogêneos, na mesma proporção, sendo que na maioria deles sua frequência foi baixa. A pouca quantidade do comportamento “esclarecer algo” (foi a categoria com os menores percentuais), apresentadas pelos grupos homogêneos, parece não estar relacionada especialmente com as formações de seus integrantes, mas à outros fatores. Isso porque “esclarecer algo” não se caracteriza por ser um comportamento que exige análise ou reflexão por parte de quem o apresenta. Esse comportamento tem mais a ver com a necessidade de fazer esclarecimentos, principalmente quando as pessoas consideram que não estão sendo compreendidas devidamente pelos outros integrantes do grupo a qual pertencem ou quando percebem que fazem interpretações diferentes sobre os assuntos debatidos pelo grupo. É provável que o fato dos sujeitos já se conhecerem antes da pesquisa, pois estudaram juntos durante a graduação, seja um dos fatores que levou a pouca ocorrência de “esclarecimentos” nesses grupos. Em virtude de se conhecerem e de pertencerem à mesma área, os sujeitos talvez avaliaram as idéias uns dos outros como similares e, nesse sentido, não viram necessidade de exporem suas compreensões (fazer esclarecimentos) sobre o problema relatado no estudo de caso. Os poucos esclarecimentos e as muitas concordâncias ocorridas entre os sujeitos nos grupos homogêneos levam a crer que houve facilidade de comunicação entre os mesmos, provavelmente em decorrência de serem colegas de sala de aula e profissão (utilizarem a mesma linguagem).

Os comportamentos “complementar idéia” e “defender idéia” são uns dos comportamentos que possuem as maiores frequências entre os grupos homogêneos (estão em segundo e terceiro lugar na ordem geral, respectivamente). Isso pode estar relacionado com o fato dos sujeitos utilizarem a mesma linguagem e, dessa forma, terem facilidade para se comunicarem, possibilitando aos mesmos condições de complementar às idéias uns dos outros. Parece que os sujeitos nos grupos homogêneos prolongaram o debate para chegar a um consenso em função do “desembaraço” (se sentiram à vontade para exporem o que pensavam, sem muito receio de serem contrariados ou depreciados pelo grupo) para concordarem, discordarem, defenderem idéias e aprimorarem as idéias uns dos outros.

Parece que os sujeitos tiveram mais facilidade para aprimorarem as idéias uns dos outros (no sentido de concordar com o que foi dito e apenas complementar com uma

informação ou idéia) do que apresentaram idéias novas. Talvez não se trate somente de “facilidade”, “proximidade” (compartilhamento de linguagem e conhecimentos similares), “desembaraço”, mas também das interações ocorridas entre os sujeitos não terem propiciado condições que estimulassem novas idéias, mas sim comportamentos mais condizentes com o “complementar idéia” proposto, o qual se refere à possibilidade de aprimorar uma idéia sem necessariamente reformulá-la por completo já que se concorda com a idéia central.

5.3 Mais diferenças do que semelhanças entre os grupos heterogêneos

Os quatro grupos heterogêneos possuem composições diferentes dos grupos homogêneos: são compostos por quatro sujeitos, cada um deles com uma formação diferente. Apesar de todos os grupos heterogêneos serem similares, entre si, em suas composições, a partir da Tabela 5.3 é possível verificar alguns dados que os diferenciam muito uns dos outros.

Conforme a distribuição das quantidades de comportamentos verbais por categoria observada, descrita na Tabela 5.3, o grupo heterogêneo que apresentou maior quantidade de verbalizações foi o Grupo 3, com 273 verbalizações; em segundo foi o Grupo 2 (176), em terceiro o Grupo 4 (105), e por último, o Grupo 1, com 45 verbalizações.

Tabela 5.3
Distribuição das frequências totais de cada categoria de comportamento verbal observado e das respectivas percentagens, por grupo heterogêneo

Categorias de comportamentos	Grupos heterogêneos							
	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3		Grupo 4	
	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)	Freq.	(%)
Apresentar idéia	13	25,49	32	18,18	49	17,95	22	20,95
Complementar idéia	5	9,80	9	5,11	44	16,12	25	23,81
Concordar	8	15,69	39	22,16	82	30,04	38	36,19
Discordar	3	5,88	16	9,09	30	10,99	6	5,71
Defender idéia	7	13,73	26	14,77	29	10,62	5	4,76
Esclarecer algo	15	29,41	54	30,68	39	14,29	9	8,57
TOTAL	51	100,00	176	100,00	273	100,00	105	100,00

Analisando isoladamente cada categoria de comportamento, da mesma forma como feito para os grupos homogêneos, é possível verificar se as ordens dos totais de comportamentos em cada categoria, apresentados por cada grupo heterogêneo, se mantêm de acordo com a ordem de ocorrência geral (1º lugar: Grupo3; 2º lugar: Grupo 2; 3º lugar: Grupo 4; e 4º lugar: Grupo1).

O Grupo 3 foi o grupo que mais apresentou o comportamento “discordar” (30), assim como foi o grupo com maior total de verbalizações, e o Grupo 2, foi o segundo que mais apresentou este comportamento (16), assim como foi também o segundo na ordem geral. Na categoria “concordar”, o Grupo 1 foi o que menos apresentou este comportamento, assim como foi o com o menor quantidade de verbalizações totais. Nas demais categorias, nenhum dos grupos apresentaram percentuais proporcionais à ordem de ocorrência geral referente aos totais de verbalizações.

Com base na Tabela 5.4, construída a partir das percentagens que cada grupo heterogêneo apresentou em cada categoria de comportamento observado, é possível verificar a ordem geral das categorias em relação ao total de verbalizações apresentadas em cada grupo.

Tabela 5.4
Distribuição da ordem de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos heterogêneos

Categorias de Comportamentos	Grupos Heterogêneos								Ordem Geral
	Grupo1		Grupo2		Grupo3		Grupo4		
	Ordem	(%)	Ordem	(%)	Ordem	(%)	Ordem	(%)	
Concordar	3°	15,69	2°	22,16	1°	30,04	1°	36,19	1°
Esclarecer algo	1°	29,41	1°	30,68	4°	14,29	4°	8,57	2°
Apresentar idéia	2°	25,49	3°	18,18	2°	17,95	3°	20,95	3°
Complementar idéia	5°	9,80	6°	5,11	2°	16,12	2°	23,81	4°
Defender idéia	4°	13,73	4°	14,77	6°	10,62	6°	4,76	5°
Discordar	6°	5,88	5°	9,09	5°	10,99	5°	5,71	6°

A categoria em primeiro lugar é a “concordar”, com a concentração dos maiores percentuais apresentados pelos grupos heterogêneos. A categoria “esclarecer algo”, no geral, foi a segunda mais apresentada pelos sujeitos ao participarem dos grupos heterogêneos. Em terceiro lugar, com uma soma dos percentuais próxima à categoria “esclarecer algo”, está a categoria “apresentar idéia”. “Defender idéia” ficou em quinto lugar, quase igual a “discordar” (soma de percentuais muito próximas), que foi a categoria de menor frequência.

5.4 Formações profissionais influenciando as interações nos grupos heterogêneos

As diferenças entre os totais de comportamentos apresentados pelos grupos heterogêneos são nítidas. Mas quais motivos podem ter levado os grupos heterogêneos, que possuíam composições similares entre si, a resultados tão diferentes? As diferenças entre os totais de verbalizações podem estar relacionadas com outras variáveis, como por exemplo, disposição dos sujeitos durante as atividades e graus de interesse e conhecimento sobre o assunto discutido. Além disso, as diferenças entre os sujeitos, considerando que cada integrante uma formação profissional diferente, desencadearam, em cada um dos grupos, diferentes formas de interação. Parece que os sujeitos de alguns grupos (como por exemplo, grupos 1 e 4) ficaram “mais intimidados” com as diferenças existentes entre

eles, visto que apresentaram menos comportamentos do que os sujeitos dos grupos 2 e 3. Mas o fato de alguns grupos heterogêneo ter apresentado mais comportamentos que outros pode estar relacionado com o grau de dificuldade de comunicação e entendimento entre os integrantes para chegar ao consenso. Talvez os grupos que apresentaram totais maiores de comportamentos tenham tido maior dificuldade de concluir a atividade. Logo, é possível perceber que houve graus diferentes de dificuldades de entendimento, de chegar ao consenso, de interagir, de aceitar as diferenças individuais etc, entre os grupos heterogêneos. Tais graus variaram entre um grupo e outro.

De modo geral, o comportamento que os grupos heterogêneos menos apresentaram foi “defender idéias”, que ficou em quinto lugar. Um dos motivos desse comportamento não ter sido apresentado com frequência pelos sujeitos desses grupos pode ser o fato de ter ocorrido poucas discordâncias entre eles (a categoria “discordar” foi a com os menores percentuais, em sexto lugar). Poucas discordâncias levaram a poucas argumentações a fim de defender suas idéias e de convencer um ao outro. Ao invés de defender suas idéias, os sujeitos “esclareceram-nas” muitas vezes (segundo comportamento mais apresentado por eles). Isso significa que, provavelmente por ser a primeira vez que estavam trabalhando juntos, os sujeitos tinham mais necessidade de esclarecer o que tinham compreendido sobre o estudo de caso, no sentido de expor ao grupo de que forma pensava a respeito do assunto discutido. “Esclarecer idéia” foi um comportamento muito frequente, talvez pelo fato dos indivíduos pertencerem a diversas áreas, portanto, utilizarem linguagens diferentes uns dos outros, entenderem de coisas diferentes, muitas vezes sobre o mesmo fenômeno.

Mesmo não se conhecendo e sendo de áreas diferentes, o comportamento mais frequente entre os sujeitos dos grupos heterogêneos foi “concordar”. Parece que as diferenças entre eles não desencadearam muitas discordâncias, mas muito mais a necessidade de esclarecimentos, os quais podem ter levado as concordâncias. Além disso, essa forma de interação parece ter incentivado os sujeitos a “apresentar idéias” (categoria em terceiro lugar) mais vezes do que “complementar as idéias” uns dos outros (categoria em quarto lugar).

As diferenças de formação profissional entre os sujeitos dos grupos heterogêneos podem ter incitado os mesmos a prestarem atenção naquilo que não tinham percebido e a

fazerem associações entre suas idéias e as diferentes idéias expostas pelos outros integrantes do mesmo grupo. Dessa forma, novas idéias surgiram a partir de outras idéias expostas (menos complementações das idéias existentes, mais elaboração de novas formas de solucionar o problema). Ao invés das complementações de idéias terem sido exploradas, pois as diferentes perspectivas de exame do mesmo problema poderiam convergir e servir para aprimorar a idéia apresentada por alguém, a estratégia de aproveitar aquilo que o outro expôs para tornar a própria idéia mais atraente e convincente foi mais utilizada. No entanto, o fato de não terem complementado as idéias uns dos outros não parece ter sido uma forma de discordância, mas apenas dificuldade de agregar algo a idéia do outro por não possuir a mesma linguagem e os mesmos conhecimentos.

Provavelmente era mais fácil aos sujeitos elaborarem novas idéias a partir de seus próprios conhecimentos, considerando aspectos diferentes daqueles considerados pelos outros integrantes, do que ter que dar continuidade a uma idéia que não estava muito relacionada com sua perspectiva de exame e de compreensão do problema e a sua maneira de resolvê-lo. Isso mostra que os grupos compostos por integrantes que atuam em campos diferentes e possuem conhecimentos diferentes, buscam estabelecer seus papéis e seus limites no grupo de acordo com suas capacidades de atuação. Não necessariamente trabalham individualmente, mas fica claro que, com base na frequência maior do comportamento “apresentar idéia” (terceiro mais frequente) em relação a frequência do “complementar idéia” (em quarto lugar), trabalham dentro dos limites do exercício de suas profissões. As condutas profissionais padronizadas são aprendidas nos cursos de graduação, os quais raramente ensinam aos alunos formas de identificar possibilidades de atuação profissional em diversos campos, mas, ao invés disso, indicam oportunidades de trabalho estereotipadas a profissão, que por sua vez, levam os profissionais a reproduzirem continuamente condutas limitadas e muitas vezes ineficazes, que fortalecem ainda mais os preconceitos disseminados no senso-comum sobre a atuação de cada profissional.

Mas o que garante que a maior frequência de “apresentar idéias novas” em relação à “complementar idéias” não seja uma forma sutil de discordar? A intimidação que os sujeitos nos grupos heterogêneos relataram ter sentido por não se conhecerem (e talvez por serem de áreas distintas), pode ter os deixado reciosos para discordarem, talvez por medo de serem criticados ou ignorados pelos demais. Não se pode esquecer de que o comportamento “discordar” é mal visto socialmente e, nesse sentido, é evitado (pelo menos

disfarçado) com frequência por grande parte das pessoas, especialmente quando elas se preocupam com o que os outros pensam e buscam ser aceitas num grupo. O comportamento de omissão ou passividade é uma estratégia utilizada pelas pessoas para evitarem situações de constrangimento, punições, isolamento e de conflito.

Uma situação de debate de idéias ou de conflito exige das pessoas envolvidas que suas idéias sejam defendidas com argumentos convincentes. A insegurança e a incapacidade das pessoas em articular idéias e de apresentar argumentos coerentes, ao participarem de um debate entre pessoas que pensam de forma diferente e não possuem vínculos afetivos, produzem uma insegurança e um medo ainda maior do que se fossem pessoas conhecidas e mais próximas de suas realidades. Nesse sentido, as pessoas são capazes de se omitirem para evitar conflitos e situações desconfortáveis. Preferem fingir aceitar uma idéia da qual não compartilham, deixar de acrescentar algo que poderia ajudar o grupo da qual fazem parte a atingir seu objetivo de forma mais rápida e eficaz, por medo de serem alvo de críticas e até mesmo de exporem suas dificuldades.

Se realmente houve tantas “concordâncias” entre os sujeitos dos grupos heterogêneos quanto observadas, como explicar a pouca quantidade de “complementos de idéias”? Pois se as pessoas concordaram umas com as outras, qual o motivo de não terem aproveitado as idéias umas das outras para aprimorá-las. Sugerir uma nova idéia pode ser uma forma sutil de negar as idéias dos outros e, provavelmente deve ter sido considerada pelos sujeitos a maneira mais conveniente. Mas não há evidências concretas de que as apresentações de idéias novas dizem respeito a discordâncias implícitas entre as idéias dos integrantes dos grupos heterogêneos. Sugerir a pensar dessa forma é apenas uma outra maneira de entender as atuações dos sujeitos ao participarem desses grupos. É buscar identificar as diversas variáveis que podem ter desencadeado tais atuações, e as possíveis inter-relações entre as mesmas. Além disso, não é possível ignorar o fato de ter ocorrido uma quantidade “significativa” (a maior frequência) de concordâncias entre os sujeitos ao participarem de ambos os tipos de grupo. Tais dados sugerem que, tendo dificuldade em apresentar discordâncias ou não, em complementar idéias ou não, em serem compreendidos pelos outros integrantes ou não, houve muitas demonstrações de concordâncias. Nesse sentido, independente de ter sido atuações ativas ou passivas, essas demonstrações de concordâncias permitiram que os grupos conseguissem chegar ao consenso.

5.5 Diferenças maiores entre os grupos heterogêneos do que entre os homogêneos

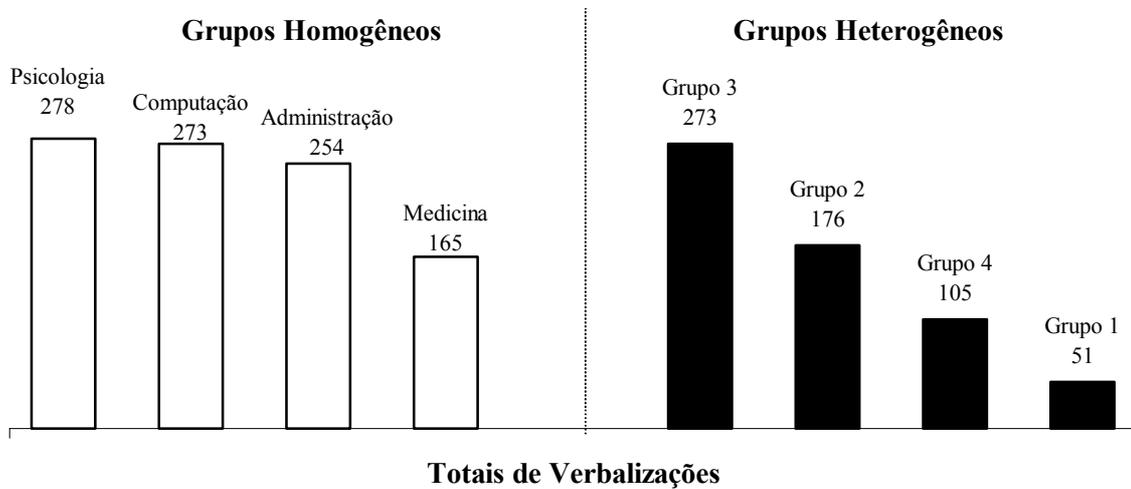


Figura 5.1 Distribuição dos totais de verbalizações apresentados pelos grupos homogêneos e heterogêneos na realização das tarefas

Observando a Figura 5.1 referente aos totais dos grupos homogêneos e os totais dos grupos heterogêneos é possível notar que há maior variação entre os totais dos grupos heterogêneos do que entre os homogêneos.

Comparando as ordens gerais de ocorrências das categorias de comportamentos observados apresentadas pelos grupos homogêneos entre as ordens apresentadas pelos grupos heterogêneos, descritas na Tabela 5.5, é possível verificar algumas diferenças e semelhanças.

Tabela 5.5
Distribuição da ordem geral de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos

Categorias de comportamentos	Ordem Geral	
	Grupos Homogêneos	Grupos Heterogêneos
Apresentar idéia	4°	3°
Complementar idéia	2°	4°
Concordar	1°	1°
Defender idéia	5°	6°
Discordar	3°	5°
Esclarecer algo	6°	2°

A categoria de comportamentos na qual os grupos homogêneos e heterogêneos apresentam a mesma ordem é “concordar”, em primeiro lugar para os dois tipos de grupos. Os dois tipos de grupos apresentaram ordens quase opostas na categoria “esclarecer algo” (categoria em sexto lugar para os homogêneos, e em segundo lugar para os heterogêneos). Na categoria “complementar idéia” os grupos homogêneos apresentaram maiores percentuais do que os grupos heterogêneos, assim como nas categorias “defender idéias” e “discordar”. Na categoria “apresentar idéia” os dois tipos de grupos estão quase equiparados na mesma ordem, porém, os grupos homogêneos (em 4º lugar) “apresentam menos idéias” do que os grupos heterogêneos (3º lugar).

Com o que está apresentado na Tabela 5.6, é possível comparar o número de comportamentos, nas diferentes categorias, apresentados por cada sujeito ao participar do grupo homogêneo entre o número de comportamentos apresentados ao participar do grupo heterogêneo.

Tabela 5.6
Distribuição das frequências de comportamentos, por categoria de comportamento observada, apresentadas por cada sujeito ao participarem do grupo homogêneo e do grupo heterogêneo

Sujeitos	Categorias de comportamentos												TOTAIS	
	Esclarecer algo		Apresentar idéia		Complem.idéia		Concordar		Discordar		Defender idéia		Ho	He
	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.	Ho Freq.	He Freq.
A1	2	8	6	13	12	16	11	10	10	14	11	7	52	68 +
A2	7	11	6	12	7	1	22	13	6	3	12	5	60	45 -
A3	3	2	2	4	8	0	35	7	6	1	6	3	60	17 -
A4	3	2	16	6	13	5	28	12	7	3	15	2	82	30 -
C1	6	4	7	5	17	1	14	0	8	0	7	1	59	11 -
C2	2	9	11	5	10	1	6	4	9	4	9	7	47	30 -
C3	5	4	5	8	16	9	26	23	18	4	11	1	81	49 -
C4	9	0	5	3	25	2	30	12	7	2	10	2	86	21 -
M1	3	17	10	13	19	8	9	19	8	5	10	8	59	70 +
M2	0	1	4	5	10	5	16	4	5	1	1	0	36	16 -
M3	1	4	7	2	11	1	4	0	3	0	4	0	30	7 -
M4	4	13	3	6	23	1	5	5	2	4	3	3	40	32 -
P1	5	21	3	10	11	6	17	17	3	5	8	10	47	69 +
P2	8	10	9	15	19	11	33	30	7	7	15	13	91	86 -
P3	8	5	3	2	25	3	32	1	2	2	10	3	80	16 -
P4	7	6	4	8	15	13	20	10	2	0	12	1	60	38 -
Totais	73	117	101	117	241	83	308	167	103	55	144	66	970	605
Diferenças	44		16		-158		-141		-48		-78		-365	

É possível perceber que na categoria de comportamento “esclarecer algo”, dos *dezesseis* sujeitos da pesquisa, *sete* apresentaram uma quantidade menor desse comportamento ao participarem do grupo heterogêneo, sendo que *nove* sujeitos apresentaram uma quantidade maior (apresentando 44 verbalizações a mais). Na categoria “apresentar idéia” houve também um aumento na quantidade total desse tipo de verbalização (16 vezes mais) quando os sujeitos participaram dos grupos heterogêneos. Vale ressaltar ainda que, no caso da categoria “apresentar idéia”, apesar da metade dos sujeitos terem apresentado uma quantidade maior desse comportamento quando participaram do segundo encontro (grupo heterogêneo), a outra metade apresentou uma quantidade menor (por isso o aumento não foi tão significativo como na categoria “esclarecer algo”).

Nas outras categorias de comportamento, “complementar idéias”, “concordar”, “discordar” e “defender idéias”, a maioria dos sujeitos (15, 13, 11 e 14 sujeitos em cada uma das categorias citadas, respectivamente) apresentaram diminuições na quantidade de comportamentos ao participarem dos grupos heterogêneos. Dentre as quatro categorias, a que apresentou a maior diminuição na quantidade total de comportamentos foi “complementar idéia”, com 158 comportamentos a menos nos grupos heterogêneos em relação à quantidade total do mesmo comportamento apresentado nos homogêneos. Na categoria “concordar” houve também uma grande diminuição de comportamentos quando os sujeitos pertenceram aos grupos heterogêneos (de 308, foi para 167 – 141 comportamentos a menos). Quanto à categoria “discordar”, houve diminuição, mas não tão grande como nas outras duas categorias citadas (78 comportamentos a menos). A menor diminuição ocorrida (48 comportamentos a menos) foi na quantidade de comportamentos “defender idéia”, apresentadas por 12 sujeitos quando estes participaram dos grupos heterogêneos.

Analisando o total de verbalizações apresentadas por cada sujeito, no grupo homogêneo e no grupo heterogêneo, é possível notar que a maioria deles (13 sujeitos) apresentou uma quantidade menor de verbalizações ao participar dos grupos heterogêneos (um total de 365 verbalizações a menos). Resumindo: as categorias nas quais o sujeitos apresentaram uma quantidade menor de comportamentos ao participarem dos grupos heterogêneos foram: “complementar idéia”, “concordar”, “discordar” e “defender idéia”. Nas categorias “esclarecer idéia” e “apresentar idéia”, os sujeitos apresentaram uma

quantidade maior nos grupos heterogêneos. Mas talvez os dados que se sobressaem na tabela sejam os três sujeitos (A1, M1 e P1), um de cada área, que apresentaram uma quantidade maior de comportamentos ao participarem do grupo heterogêneo. Esses dados mostram que as composições dos grupos podem desencadear mais ou menos interação entre seus membros. Por exemplo, os sujeitos A1 e M1 estavam juntos no mesmo grupo heterogêneo - no Grupo 3. Provavelmente as interações estabelecidas entre eles e os outros dois integrantes, relacionadas com as características pessoais, do contexto, da atividade, levaram a esse tipo de resultado. Entretanto, houve grupo heterogêneo que todos os seus integrantes apresentaram quantidade menor de comportamentos do que quando participaram do grupo homogêneo.

5.6 Algumas possibilidades de comparação entre grupos homogêneos e heterogêneos

Asch (1977) chama atenção para uma tendência geral dos pesquisadores que estudam pequenos grupos identificarem muito mais diferenças entre os grupos que investigam do que semelhanças, principalmente em atribuir a cada grupo uma estrutura única, muito singular. Ou então, de forma totalmente diferente, os observadores de grupos tendem a identificar características similares ou familiares dos grupos estudados ocorridas em situações anteriores. Com isso o que se propõe é um cuidado em examinar os dados evitando uma inferência baseada no senso-comum ou em estereótipos.

a) Há mais regularidades entre os grupos homogêneos do que entre os grupos heterogêneos

Comparando os totais de verbalizações apresentados pelos dois tipos de grupos investigados, é possível verificar uma maior variação entre os dados obtidos sobre os grupos heterogêneos do que entre os dados sobre os grupos homogêneos. Apesar dos grupos heterogêneos terem composições mais similares entre si do que os grupos homogêneos, há diferenças maiores entre eles, tanto com relação aos totais gerais de verbalizações quanto aos totais de algumas categorias observadas (ao analisar as variações entre os percentuais em cada categoria).

Por exemplo, na categoria “concordar”, apesar de ser o comportamento mais freqüente para ambos os tipos de grupos estudados, os grupos homogêneos, em geral, apresentaram percentuais próximos uns dos outros (37,8%, 27,84%, 20,61% e 37,05%; diferença entre o maior e menor percentual de, aproximadamente, 17%). Já comparando os percentuais dos heterogêneos, as variações entre eles são maiores (15,69%, 22,16%, 30,04% e 36,19%; diferenças entre o maior e menor percentual de, aproximadamente, 20%). Outro comportamento que há mais variações entre os percentuais dos grupos heterogêneos, quando comparados entre si, do que entre dos homogêneos, é “esclarecer algo”. Apesar de estar na ordem de ocorrência geral como o segundo comportamento mais freqüente entre os grupos heterogêneos, ao mesmo tempo foi o comportamento mais freqüente para dois deles (29,41% e 30,68%) e, para os outros dois, o quarto comportamento mais freqüente (16,85% e 8,57%). É possível verificar uma variação grande entre os percentuais, principalmente entre o maior e o menor percentual, diferença de, aproximadamente, 22%. Além disso, ao examinar os percentuais de cada grupo heterogêneo nessa categoria, é possível constatar que não houve proximidade entre a maioria deles, houve grande variação.

O que é possível deduzir com as variações entre os totais de cada categoria de comportamento nos grupos homogêneos e heterogêneos é que, quando os sujeitos trabalharam entre pessoas mais próximas da sua realidade (da forma como pensam, da forma como falam, do tipo de situações que enfrentam etc), alguns tipos de comportamentos são mais freqüente em todos os grupos homogêneos, por isso mais previsíveis. No entanto, quando os sujeitos trabalharam entre desconhecidos com formações profissionais diferentes, ocorreram mais diferenças entre as frequências das categorias de comportamentos observadas, por isso se tornam menos previsíveis. Diante disso, parece que as interações entre grupos mais heterogêneos têm menos regularidades quando comparadas com as interações de grupos mais homogêneos.

b) Mais integração nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos

Os graus de integração entre os sujeitos de ambos os tipos de grupos estudados não os tornam com características de equipes de acordo com a definição de Zanelli (2001)

e de Parker (1995), principalmente pelo pouco tempo de trabalho juntos e pela ausência das características ressaltadas pelos autores, especialmente as referentes ao alto grau de interdependência entre os membros do grupo e à maturidade das relações estabelecidas.

Ao analisar o tipo de integração ocorrida nos dois tipos de grupos investigados é possível verificar que há diferenças entre eles em decorrência do tipo de interações que ocorreram durante a realização das tarefas. As pessoas parecem trabalhar de forma mais “especializada” (dentro dos seus limites de atuação, de acordo com os conhecimentos que domina) nos grupos heterogêneos do que nos grupos homogêneos. O fato do comportamento de “esclarecer algo” ter sido o segundo mais freqüente nos heterogêneos, o que significa que várias vezes os sujeitos apresentaram suas compreensões sobre o estudo de caso, além de terem apresentado mais idéias novas (terceiro comportamento mais freqüente) do que complementado as idéias uns dos outros (quarto comportamento mais freqüente), indica uma tendência de atuações mais individualizadas. Não que as idéias apresentadas por eles não se complementassem; é muito provável que cada contribuição tenha sido aproveitada na elaboração das respostas. A forma como os sujeitos contribuíram não parece ter sido por meio de um processo de agregar diferentes conhecimentos e idéias a uma mesma idéia, mas de apresentar várias idéias, baseadas em perspectivas diferentes, para resolver o mesmo problema. Pois, cada integrante do grupo heterogêneo se diferenciava por sua formação profissional e, nesse sentido, eles tenderam a fazer contribuições com base nos conhecimentos que possuíam. Dessa maneira, as participações dos sujeitos parecem ter se restringido mais aos momentos nos quais seus conhecimentos eram cabíveis.

Provavelmente este tipo de funcionamento dos grupos heterogêneos tenha sido uma forma dos membros demonstrarem reconhecimento pelas diferenças existentes entre eles, além de ser uma forma de ressaltá-las, principalmente para servirem como delimitações de papéis conforme as formações profissionais (entendendo por papéis as obrigações, possibilidades e limitações de cada um no grupo). Conforme Shaw (1981), a complementaridade é provavelmente o processo mais importante que garante a efetividade dos grupos heterogêneos, mas é também, o que mais pode trazer dificuldades para a realização das atividades, tendo em vista que exige que os indivíduos aprendam a lidar com as diferenças entre si e a encontrar um aspecto em comum entre eles.

Quanto aos grupos homogêneos pareceram mais integrados em virtude dos seus participantes terem complementado as idéias uns dos outros muito mais vezes do que apresentado idéias novas. Nesse sentido, os sujeitos conseguiram agregar idéias, conhecimentos, informações necessárias para aprimorar uma idéia já exposta por alguém do grupo. Mesmo porque, todos pertenciam a mesma área, o que facilitava o entendimento entre eles. A comunicação provavelmente foi mais eficaz entre os sujeitos dos grupos homogêneos do que nos heterogêneos por possuírem formações profissionais similares e utilizarem linguagens parecidas. Dessa forma, a boa comunicação permitiu debates mais prolongados e análise mais detalhada sobre como resolver o problema, além de feito com que os sujeitos se sentissem à vontade para defenderem idéias e discordarem uns dos outros. Logo, a integração parece ter ocorrido em virtude da proximidade entre os membros dos grupos homogêneos, que por sua vez, tornou possível a comunicação entre eles sem muitas dificuldades de entendimento.

c) Os sujeitos interagiram mais nos grupos homogêneos do que nos heterogêneos

Ao analisar e comparar os totais de verbalizações entre os grupos homogêneos e heterogêneos, considerando que os sujeitos, em ambos os tipos de grupos, foram submetidos a atividades e condições semelhantes, é possível notar, em geral, que os sujeitos, quando participaram das atividades pertencendo aos grupos homogêneos, se comportaram mais vezes do que quando participaram dos grupos heterogêneos. Além de ser possível constatar mais interações nos grupos homogêneos, também é possível identificar algumas características dessas interações. Os dados mostram que, ao participarem dos grupos homogêneos, os sujeitos complementaram mais as idéias uns dos outros, concordaram mais vezes uns com outros (apesar de que, a partir da Tabela 5.5, é possível constatar que, em geral, essa categoria aparece em primeiro lugar), no entanto, também ocorreram mais discordâncias entre eles, e talvez por isso tenham defendido mais vezes suas idéias. Já nos grupos heterogêneos, os sujeitos apresentaram mais vezes suas compreensões a respeito do estudo de caso examinado (referente à categoria “esclarecer idéia”), bem como apresentaram mais idéias (no entanto, apresentaram menos vezes todas as outras categorias de comportamentos observadas).

É provável que os sujeitos tenham apresentado mais o comportamento de esclarecer idéia ao participarem dos grupos heterogêneos em virtude de nunca terem trabalhado juntos, de não se conhecerem. Ao contrário disso, os mesmo sujeitos, ao participarem dos grupos homogêneos, provavelmente esclarecem menos vezes, por se conhecerem, terem trabalhado juntos em sala de aula e por serem da mesma área de atuação. Nesse sentido, eles podem ter suposto que todos estivessem compreendido de forma parecida os fatos relatados. Talvez por isso não tenham considerado necessário apresentar suas compreensões para verificar se eram próximas às dos outros integrantes do grupo.

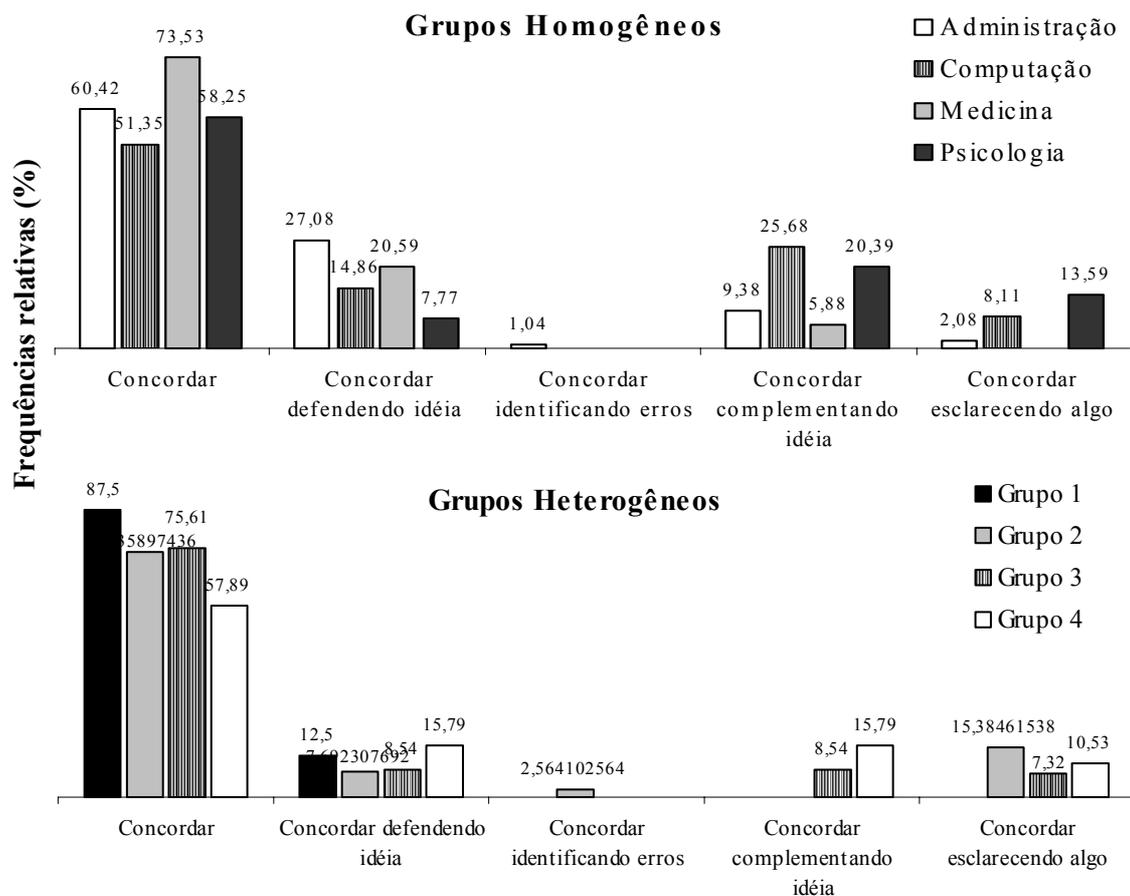
Em geral, a diminuição na quantidade de comportamentos apresentada pela maioria dos sujeitos pesquisados ao participarem dos grupos heterogêneos, pode estar relacionada com diversas variáveis que podem ter interferido no processo de grupo: a atividade foi considerada mais cansativa e complexa pelos sujeitos no segundo encontro; como os próprios sujeitos relataram, eles estavam menos dispostos; alguns declararam que tinham pouco conhecimento ou muito pouco, além disso, tinham médio interesse pelo assunto tratado no segundo encontro, pode ser que eles não gostaram da atividade; o fato de não se conhecerem pode ter os deixado mais intimidados; relataram que estavam impacientes, talvez com mais pressa para concluir as atividades etc. Portanto, as disposições e certas condições (tipo de tarefa) dos sujeitos não eram as mesmas ao participarem de cada tipo de grupo, por isso que houve mudança na quantidade de comportamentos apresentados.

COMPORTAMENTOS ENVOLVIDOS NAS CATEGORIAS GERAIS “CONCORDAR”, “DISCORDAR” E “COMPLEMENTAR IDÉIAS”, APRESENTADOS NA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Além das categorias gerais de comportamento já apresentadas no capítulo anterior, foram criadas sub-categorias para alguns dos comportamentos por ter sido considerado importante obter informações mais detalhadas acerca da maneira pela qual eles foram apresentados pelos sujeitos. Os detalhes obtidos a respeito do comportamento quando enquadrado em uma das sub-categorias tem como finalidade caracterizar qual foi o comportamento seguinte, possibilitando verificar a sequência dos comportamentos, na medida que tais sub-categorias foram construídas por meio de uma junção com outras categorias gerais. Nesse sentido, elas dizem respeito não apenas ao comportamento geral do qual fazem parte, como também possuem definições que descrevem, como complemento, o comportamento seguinte.

6.1 Sub-categorias do comportamento “concordar”

Quanto à forma como são apresentados os comportamentos “concordar” pelos grupos homogêneos descrita na Figura 6.1, é possível observar que as distribuições das frequências se concentram mais na sub-categoria “*concordar*”, na qual se encontram os maiores percentuais (Administração 60,42%; Computação, 51,35%; Medicina, 73,53% e Psicologia 58,25%). A sub-categoria “concordar” é a verbalização mais breve entre os outros tipos de concordar e se refere ao momento no qual um sujeito emite apenas uma palavra ou som que expresse concordância com o que um outro sujeito do grupo falou.



Sub-categorias do comportamento "concordar"

Figura 6.1. Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “concordar” apresentadas pelos grupos homogêneos e grupo heterogêneos

As outras duas sub-categorias que se destacaram foram “concordar defendendo idéias” e “concordar complementando idéias”. A primeira é quando o sujeito demonstra concordância com o que outro integrante expôs ao ajudar a defendê-la para convencer os outros integrantes. A segunda refere-se quando o sujeito concorda com que o outro expôs e, logo em seguida, complementa com novas idéias ou informações para aprimorar o que foi apresentado. Para os grupos de Administração e de Medicina a sub-categoria “concordar defendendo idéias” aparece em segundo lugar e para os grupos de Computação e de Psicologia, ela aparece em terceiro e quarto lugar, respectivamente. De forma inversa ocorre com a sub-categoria “concordar complementando idéias”, que está em terceiro

lugar para os grupos de Administração e de Medicina e em segundo lugar para os grupos de Computação e de Psicologia.

Em quarto lugar, para os grupos de Administração e de Computação e, em terceiro lugar, para o grupo de Psicologia (sendo que o de Medicina não apresentou nenhum), está a sub-categoria “*concordar esclarecendo algo*”. Essa sub-categoria se refere ao momento no qual o sujeito concorda e faz um esclarecimento usando informações descritas no estudo de caso para sustentar sua concordância. Ocorreu apenas uma vez concordância parcial apresentada por um sujeito do grupo de Administração, no qual ele concordou com o que foi exposto por outro integrante, porém “*identificou erros ou falhas*” que precisavam ser melhorados ou alterados.

Quanto aos grupos heterogêneos, a partir da Figura 6.1 é possível notar que eles também apresentaram os maiores percentuais na sub-categoria “*concordar*”. Para o Grupo 4 essa concentração se refere há um pouco mais da metade da categoria geral “*concordar*” e, nos Grupos 1, 2 e 3, representa mais de 70%.

Em seguida, aparece a sub-categoria “*concordar defendendo idéias*” para os Grupos 1, 3 e 4 (12,5%, 8,54% e 15,79%, respectivamente). “*Concordar defendendo idéias*” é apresentado por todos os grupos heterogêneos, sendo que em três deles esta sub-categoria se encontra em segundo lugar (para os Grupos 1, 3 e 4). Apenas os Grupos 3 e 4 apresentam a sub-categoria “*concordar complementando idéias*”, que está equiparada em segundo lugar com a sub-categoria “*concordar defendendo idéias*”. O comportamento “*concordar esclarecendo algo*” é apresentado por três dos quatro grupos, sendo que dois deles (Grupo 3 e 4) apresentaram esta sub-categoria em último lugar (com 7,32% e 10,53%, respectivamente) e o Grupo 2 apresentou-a em segundo lugar (15,38%). Houve apenas um comportamento “*concordar identificando erros*”, apresentado pelo Grupo 2.

6.2 Mais semelhanças do que diferenças nas formas de concordar apresentadas pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos

Ao examinar as formas de concordar que os grupos investigados apresentaram, é possível observar que, tanto os sujeitos dos grupos homogêneos quanto dos grupos

heterogêneos, quando concordaram uns com os outros, fizeram-no de maneira explícita, porém, breve, sem fazer considerações posteriores a respeito dos motivos pelos quais concordavam.

Os sujeitos dos grupos homogêneos, apesar de concordarem na maior parte das vezes de forma breve (acima de 50%), também apresentaram de forma significativa concordâncias seguidas de “complementos às idéias” aceitas (aproximadamente 9%, 26%, 6% e 20%), no sentido de aprimorá-las ainda mais, bem como de concordâncias seguidas de “defesas das idéias” apresentadas por outros integrantes (aproximadamente 27%, 15%, 21% e 8%). Isso mostra que, nos grupos homogêneos, os sujeitos deixaram claro suas posições, justificando-as com argumentos, além de ajudar a defender as idéias dos outros, auxiliando a convencer os outros integrantes. Além disso, muitas vezes eles complementaram as idéias apresentadas por outros integrantes, incrementando com concordâncias.

Os grupos heterogêneos, em geral, também apresentaram os maiores percentuais na sub-categoria “concordar”, referente à concordância breve (aproximadamente 87%, 74%, 76% e 58%). Além disso, os grupos heterogêneos também concordaram “defendendo idéia” de forma significativa (segunda forma de concordar que mais ocorreu, assim como nos grupos homogêneos). Porém, de forma diferente dos grupos homogêneos, os grupos heterogêneos “concordaram esclarecendo idéias” (sub-categoria em terceiro lugar) mais vezes do que “concordaram complementando idéias” (sub-categoria em quarto lugar). Fica mais claro, com esses dados, que as concordâncias, nos grupos heterogêneos, são respostas a esclarecimentos feitos por algum integrante. Já nos grupos homogêneos, as concordâncias, que também foram os comportamentos mais freqüentes durante a realização das tarefas; eram apresentadas após alguém complementar alguma idéia exposta.

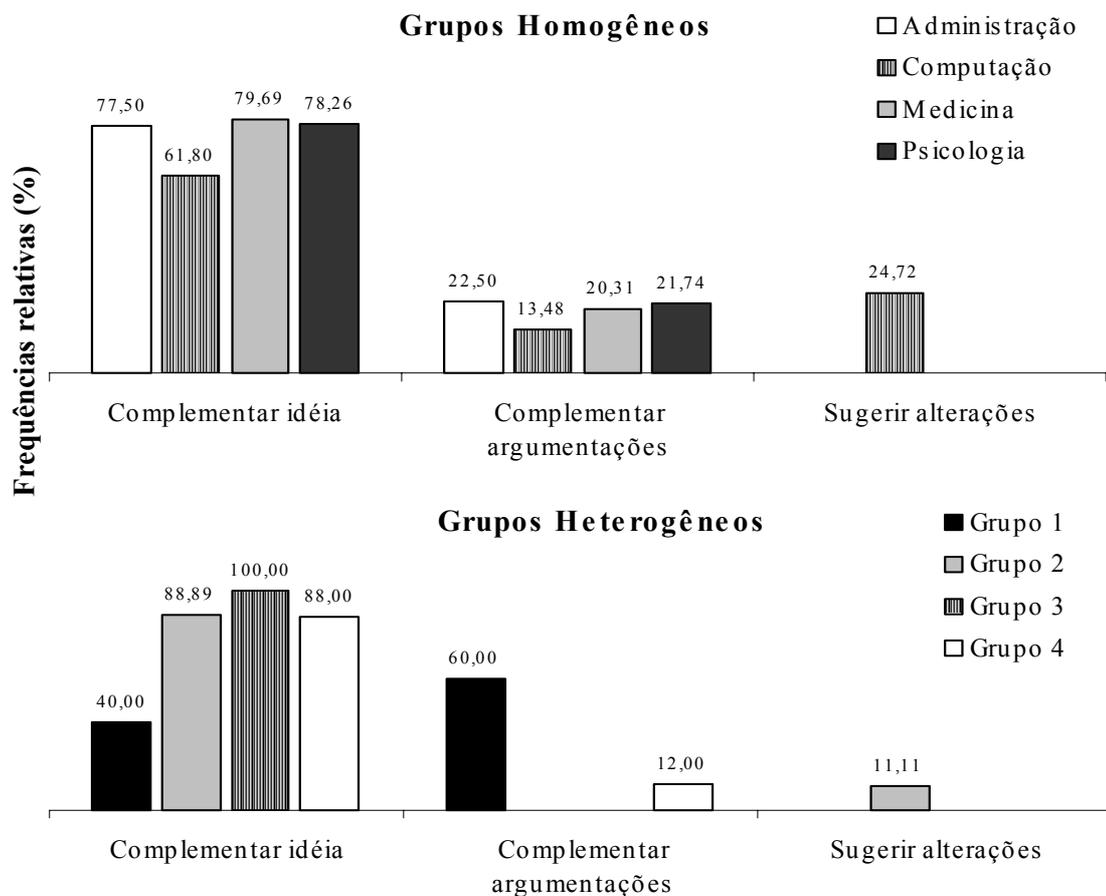
É possível verificar que os sujeitos, tanto ao participarem dos grupos homogêneos quanto dos grupos heterogêneos, na maior parte das vezes, concordaram uns com os outros de forma explícita, porém breve, sem apresentar complementações, correções, argumentações ou esclarecimentos. Além disso, o fato de ter ocorrido menos concordâncias seguidas de esclarecimentos nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos, contribui para apoiar a inferência de que os sujeitos pressuporam

compreender o caso relatado da mesma forma. Já, como nos grupos heterogêneos nos quais os sujeitos não se conheciam e não eram da mesma área, houve mais concordâncias seguidas de esclarecimentos, o que mostra que eles provavelmente percebiam as diferenças existentes entre eles e consideraram necessário, mesmo concordando uns com os outros, deixar claro como compreendiam o estudo de caso analisado pelo grupo.

A frequência de apenas um comportamento de concordância parcial referente à sub-categoria “concordar identificando erros”, apresentada tanto pelos grupos homogêneos quanto pelos grupos heterogêneos, evidencia que os sujeitos na maioria das vezes que apresentaram concordância entre si, não discordaram em nada da idéia da qual concordavam.

6.3 Sub-categorias do comportamento “complementar idéias”

Grande parte dos comportamentos descritos na Figura 6.2 está concentrada na sub-categoria “*complementar idéias*”, que diz respeito ao momento no qual os sujeitos acrescentaram a uma idéia apresentada por outro integrante do grupo, algum tipo de informação a fim de agregar algo, de aprimorar a idéia principal, sem necessariamente alterá-la.



Sub-categorias do comportamento "complementar idéia"

Figura 6.2 Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “complementar idéia” apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos

A sub-categoria “*complementar argumentações*” aparece em segundo lugar para três dos quatro grupos (Administração, 22,50%; Medicina, 20,31%; e Psicologia, 21,74%) e, em terceiro lugar, para o grupo da Computação (13,48%). Tal sub-categoria diz respeito ao momento no qual um dos integrantes do grupo ajuda o outro ao complementar com termos, esclarecimentos, informações, um argumento que está sendo exposto. O comportamento “*sugerir alterações*” é apresentado apenas por um grupo homogêneo, o grupo da Computação, o qual aparece em segundo lugar e representa 24,72% do total. Essa sub-categoria (“*sugerir alterações*”) aparece em terceiro lugar para a maioria dos grupos e

se refere às contribuições feitas por um sujeito à idéia de um outro, no sentido de sugerir algumas alterações a fim de aprimorá-la.

Os grupos heterogêneos apresentaram algumas diferenças entre os homogêneos quanto à distribuição das freqüências nas sub-categorias do comportamento “complementar idéias”. Observando a Figura 6.2, é possível perceber que nem todos os grupos heterogêneos apresentaram a maior parte do total na sub-categoria “*complementar idéias*” como ocorreu nos grupos homogêneos (no qual todos os grupos apresentaram os maiores percentuais nessa sub-categoria). No entanto, para a maioria deles (Grupos 2, 3 e 4) as freqüências nesta sub-categoria corresponderam a percentagens acima de 80% do total, correspondendo a 100% no Grupo 3.

Um dos grupos, o Grupo 1, apresentou seu maior percentual (60%) na sub-categoria “*complementar argumentações*”, na qual houve mais um grupo (Grupo 4), que apresentou apenas 12% deste comportamento. O comportamento “sugerir alterações” foi apresentado uma vez (11,11%) pelo Grupo 2, o qual ocorreu 22 vezes (24,72%) em um dos grupos homogêneos.

6.4 Os grupos homogêneos apresentaram mais regularidades do que os grupos heterogêneos quanto à forma de complementar idéias

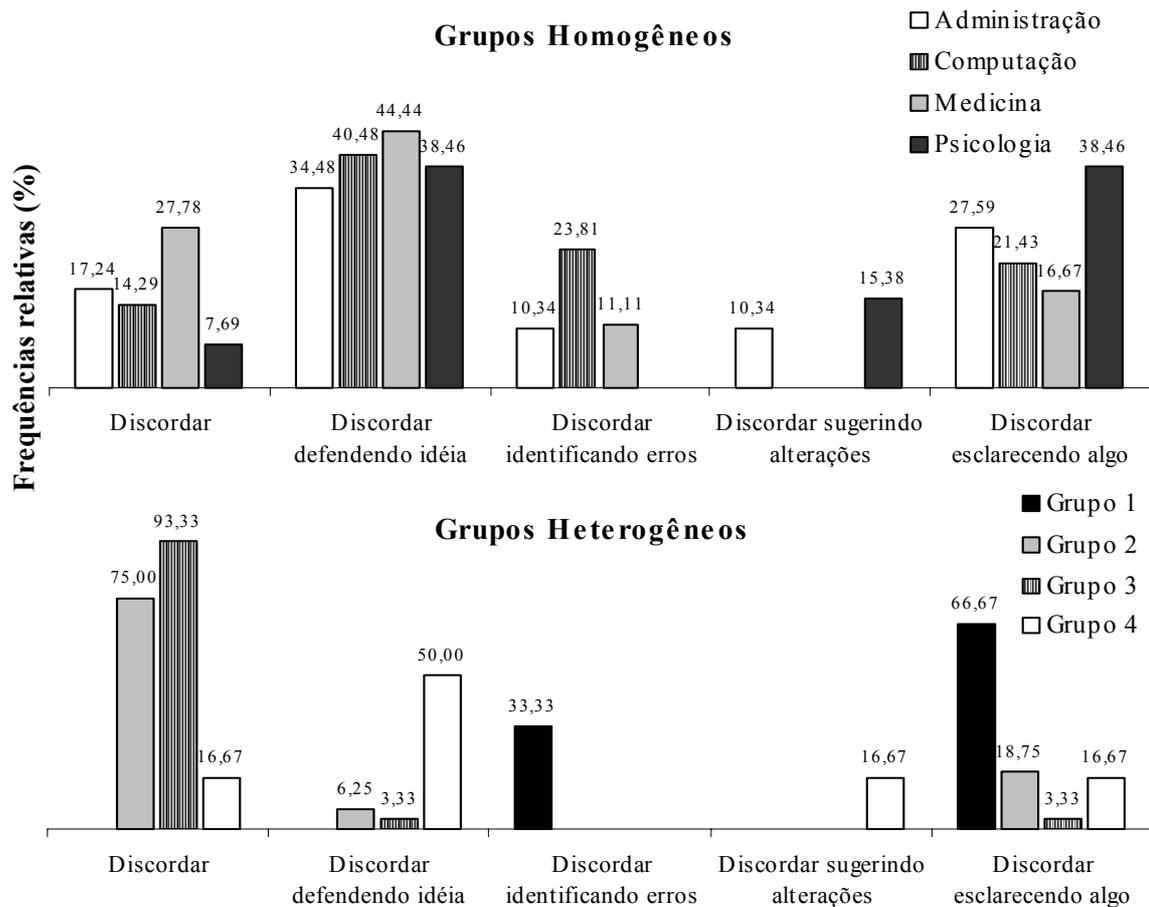
O que mais aproxima os grupos homogêneos dos grupos heterogêneos em relação às sub-categorias do comportamento de “complementar idéia” é o fato de ambos terem apresentado os maiores percentuais (pelo menos a maioria dos grupos de cada tipo) na sub-categoria “complementar idéia”. Os heterogêneos também apresentaram em segundo lugar a sub-categoria “complementar argumentações”, porém, apenas dois grupos foram responsáveis por esses resultados, o que diferencia-os dos grupos homogêneos (todos apresentaram esse comportamento, e pelo menos três deles com percentuais muito próximos). Apenas o grupo homogêneo de Medicina apresentou mais “sugestões de alterações” (sub-categoria em segundo lugar) do que “complementações de idéias” (o que pode estar relacionado ao tipo de formação).

É importante observar que, a regularidade entre os grupos homogêneos com respeito às formas como os sujeitos complementaram as idéias uns dos outros pode ser identificada quando são observadas que, nas sub-categorias “complementar idéias” e “complementar argumentações”, os percentuais dos grupos não se diferenciaram muito. Já os grupos heterogêneos nessas mesmas sub-categorias, ao comparar as freqüências apresentadas por cada um deles, possuem mais diferenças entre si. Isso sugere que as interações estabelecidas entre os sujeitos quando estes participaram dos grupos homogêneos são caracterizadas por formas parecidas de complementar idéia. Quando os mesmos sujeitos participaram dos grupos heterogêneos, as interações ocorridas levaram a complementações de idéias de formas mais variadas, dependendo do grupo do qual pertenceram. Ou seja, os grupos heterogêneos apresentaram interações menos regulares quando comparados entre si, mais singulares (como havia sido evidenciado com base nos dados referentes às categorias gerais de comportamentos).

6.5 Sub-categorias do comportamento “discordar”

Outro comportamento que também foi refinado para obter mais informações de quais formas ele foi apresentado pelos sujeitos que participaram das atividades em grupo foi o “discordar”. Na Figura 6.3 estão distribuídas suas freqüências e suas respectivas percentagens.

Um dado importante que pode ser observado na Figura 6.3 é que na maioria das vezes que os sujeitos dos grupos homogêneos discordaram, eles o fizeram defendendo suas idéias logo em seguida, justificando o motivo da discordância (pois na sub-categoria “*discordar defendendo idéia*” é que se concentram os maiores percentuais). Houve apenas um grupo (o da Psicologia) que os sujeitos “*discordaram esclarecendo algo*” tanto quanto “*discordaram defendendo idéias*” (ambas as sub-categorias corresponderam a 38,46% do total de discordâncias). Para o grupo de Administração a sub-categoria “*discordar esclarecendo algo*” aparece em segundo lugar (27,59%) e para os grupos de Computação e de Medicina, em terceiro lugar (21,43% e 16,67%).



Sub-categorias do comportamento "complementar idéia"

Figura 6.3. Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “discordar” apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos

Vale ressaltar que os sujeitos do grupo de Medicina apresentaram aproximadamente 30% das discordâncias de forma breve (sem justificativas para elas), referentes à sub-categoria “discordar”. Os outros grupos, Administração, Computação e Psicologia apresentaram menos vezes estes tipo de discordância (tal sub-categoria nesses grupos apareceu em 3º, 4º e 4º lugar, respectivamente).

Para o grupo de Computação a sub-categoria “discordar identificando erros” aparece em segundo lugar (23,81%), sendo que para os outros dois grupos que apresentaram este comportamento, Administração e Medicina, os percentuais são bem menores (10,34% e 11,11%), correspondendo ao 4º lugar.

O grupo de Administração apresentou o mesmo número de comportamentos nas sub-categorias “*discordar identificando erros*” e “*discordar sugerindo alterações*” (que correspondem, cada uma, a 10,34% do total de discordâncias). Além do grupo da Administração, o grupo de Psicologia apresentou duas vezes o comportamento “*discordar sugerindo alterações*”, e os outros grupos não apresentaram nenhuma vez esse comportamento.

Comparando os grupos homogêneos e heterogêneos, torna-se nítida a diferença entre o número de discordâncias: os grupos heterogêneos apresentaram menos discordâncias que os homogêneos. Além disso, é possível notar ao observar a Figura 6.3, no qual estão descritas as distribuições das sub-categorias do comportamento de discordar, que há não só diferenças entre o número de discordâncias entre os dois tipos de grupos, como também na forma como elas foram apresentadas por eles.

Analisando as distribuições das frequências do comportamento de discordar nos grupos heterogêneos, vale ressaltar que, dentre os quatro grupos, os sujeitos dos Grupos 2 e 3, na maior parte das vezes (75% e 93,33%, respectivamente) ao expressarem discordância sobre o que foi dito por um outro integrante do grupo, o fizeram de forma breve e explícita. Esse comportamento se refere à sub-categoria “discordar”, na qual um sujeito discorda sem acrescentar críticas, argumentos ou sugestões.

Já os sujeitos do Grupo 4, metade das vezes que apresentaram discordância, apresentaram em seguida argumentos que fundamentassem tais discordâncias (“*discordaram defendendo idéias*”). Os Grupos 2 e 3 apresentaram uma vez discordâncias seguidas de argumentações, e o Grupo 1 nenhuma. Das três frequências de discordância no Grupo 1, duas delas foram seguidas de esclarecimentos com base no estudo de caso relatado, e a outra (única entre os grupos heterogêneos) foi seguida da identificação de erros. Diferente dos grupos homogêneos, os grupos heterogêneos praticamente não apresentaram discordâncias seguidas de sugestões para alteração do que foi exposto; houve apenas um comportamento de “*discordar sugerindo alterações*”, apresentado por um dos sujeitos do Grupo 4.

6.6 Nos grupos homogêneos, houve mais “desembaraço” para discordâncias seguidas de justificativas, esclarecimentos ou sugestões, do que nos grupos heterogêneos

A maioria das discordâncias ocorrida entre os sujeitos dos grupos homogêneos foi acompanhada de “defesas de idéia”. Portanto, a sub-categoria mais ocorrida nesses grupos, referente ao comportamento de discordar, foi “discordar defendendo idéia” (com os maiores percentuais, com variações mínimas). De forma diferente, os integrantes dos grupos heterogêneos, quando apresentaram discordâncias, o fizeram de maneira breve (sub-categoria “discordar”, com os maiores percentuais), sem fazer explicações após explicitarem discordância com o que havia sido dito por alguém do grupo. Tais dados sugerem que os sujeitos nos grupos homogêneos parecem ter tido certas condições que os deixaram mais à vontade para defenderem seus pontos de vista do que quando participaram dos grupos heterogêneos.

Foi mais fácil para os sujeitos, quando estes pertenceram aos grupos heterogêneos, demonstrar discordância sobre algo e, em seguida, esclarecer a idéia da qual discordavam apresentando alguma informação adicional a respeito (diferente de dizer o motivo da discordância). Portanto, a sub-categoria “discordar esclarecendo algo” teve percentuais maiores entre os grupos heterogêneos do que a sub-categoria “discordar defendendo idéia”, que ficou em terceiro lugar. É provável que tenham se sentido mais à vontade para fazer esclarecimentos com base em seus conhecimentos do que de apresentarem argumentos baseados em suas opiniões (talvez para evitarem o risco de serem criticados), já que os conhecimentos eram os diferenciais entre eles e, portanto, poderiam servir como contribuições.

Apenas um grupo heterogêneo apresentou seu maior percentual na sub-categoria “discordar defendendo idéia” (Grupo 4), diferente dos demais, que apresentaram uma frequência muito inferior (sendo que houve um grupo que nem apresentou esse comportamento). Em virtude disso, é possível dizer que os sujeitos nos grupos heterogêneos quase não argumentaram para sustentar suas discordâncias, talvez por se sentirem intimidados (como foi relatado por eles mesmos) já que não se conheciam e eram de áreas diferentes.

Os sujeitos dos grupos homogêneos parecem que tiveram um certo “desembaraço” ao argumentarem após as apresentarem discordâncias, e quando não justificaram, fizeram esclarecimentos após discordarem (sub-categoria “discordar esclarecendo algo” ficou em segundo lugar). Além disso, os mesmos sujeitos quando não faziam esclarecimentos, adicionando alguma informação que provavelmente consideraram necessária e que contrariava a idéia exposta por outra pessoa, apenas “discordavam” de forma breve, sem acrescentar alguma explicação ou esclarecimento (sub-categoria em terceiro lugar).

O comportamento menos freqüente (em quarto lugar) foi o “discordar identificando erros”, mas que foi apresentado pela maioria dos grupos homogêneos, bem diferentes dos grupos heterogêneos, que apenas um deles o apresentou. É possível constatar que “discordar identificando erros” parece ter sido uma maneira encontrada pelos sujeitos de criticarem (de forma implícita) as idéias expostas por outros integrantes. Pois, no caso de identificar erros ou lacunas na idéia de alguém, seria a mesma coisa que discordar sem justificar, apenas apontando os problemas. Provavelmente os sujeitos tiveram mais facilidade para “criticar” as idéias dos “colegas de profissão” do que das pessoas que não conheciam (somente um grupo heterogêneo apresentou tal comportamento, além disso, apenas uma vez). Da mesma forma ocorreu na sub-categoria “discordar sugerindo alterações”, um comportamento que vai além de uma crítica. Esse comportamento seria algo como uma crítica seguida de sugestões para resolver os problemas identificados. Nesse sentido, fica ainda mais difícil para aqueles que não se sentiram à vontade para criticar, muito menos de fazerem críticas seguidas de sugestões de alterações nas idéias de outra pessoa. Portanto, tem sentido esse comportamento ter sido apresentado mais vezes pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos, e ter ocorrido somente uma vez, em apenas um grupo heterogêneo.

DIMENSÕES DAS VERBALIZAÇÕES APRESENTADOS PELOS GRUPOS HOMOGÊNEOS E HETEROGÊNEOS NA REALIZAÇÃO DE TAREFAS: RITMO, DURAÇÃO, TOM DE VOZ E DIREÇÃO DO OLHAR

7.1 Ritmo das verbalizações

Foram identificados os ritmos das verbalizações apresentados pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos no sentido de verificar os tipos de intervalos ocorridos entre uma fala e outra. Tais ritmos das verbalizações – contínua, pausada, pausa longa e atropelada – mostram se os sujeitos esperaram os outros integrantes terminarem de falar para iniciarem suas falas, se haviam pausas (curtas ou longas) entre uma fala e outra, ou se os sujeitos atropelaram o que o outro estava falando para expor suas idéias. Conhecer aspectos como o ritmo das verbalizações ajuda a melhor caracterizar as interações ocorridas num grupo, à medida que revela a maneira como as pessoas se comunicaram – ouvindo umas as outras ou atropelando as falas dos outros – e sobre a frequência de ligações entre as idéias (ritmo do encadeamento entre idéias).

A partir dos dados representados na Figura 6.1 é possível observar que os quatro grupos homogêneos apresentaram os maiores percentuais na categoria “*contínua*” (Administração, 52,36%; Computação e Medicina, 66,67%; Psicologia, 60,79%) referente, que corresponde a um intervalo entre as falas dos sujeitos de no máximo 2 segundos. Isso evidencia que os sujeitos se comportaram continuamente na maioria das vezes. O mesmo tipo de distribuição pode ser vista com relação aos dados dos grupos heterogêneos, os quais também se concentram mais na categoria “*contínua*” (Grupo 1, 74,51%; Grupo 2, 78,98%; Grupo 3, 59,71% e Grupo 4, 68,57%), o que leva a entender que o ritmo entre os comportamentos não sofreu interrupções frequentes, houve uma continuidade entre uma fala e outra.

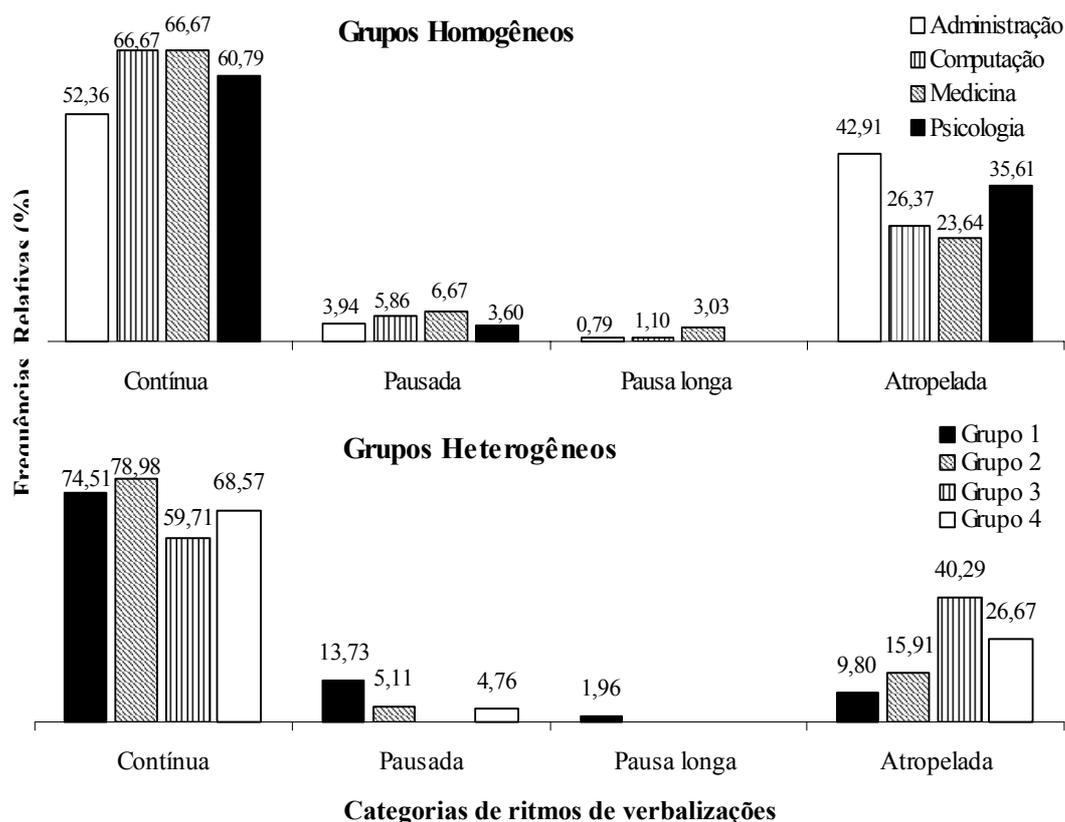


Figura 7.1. Distribuição das percentagens categorias referentes aos ritmos das verbalizações sobre o total de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos

As distribuições das categorias referentes aos ritmos das verbalizações, de modo geral, se mostram parecidas para os grupos homogêneos quando comparados entre si, de modo que a segunda categoria com os maiores percentuais é a “atropelada” (Administração, 42,91%; Computação, 26,37%; Medicina, 23,64%; Psicologia, 35,61%), caracterizada por falas simultâneas, nas quais os sujeitos não esperaram o outro terminar de falar para exporem suas idéias.

As outras categorias que são referentes às pausas entre falas, “pausada” (de 5 a 19 minutos de silêncio) e “*pausa longa*” (após 20 segundos de silêncio), em todos os grupos tiveram frequências bem inferiores nessas categorias.

Quanto aos grupos heterogêneos, as distribuições da categoria “atropelada” (Grupo 1, 9,80%; Grupo 2, 15,91%; Grupo 3, 40,29% e Grupo 4, 26,67%) quando comparadas entre si não são muito similares (como é entre os grupos homogêneos), no

entanto, tal categoria também se encontra em 2º lugar. A categoria “*pausada*” para um dos grupos heterogêneos se apresenta mais expressiva que para os demais (Grupo 1, 13,73%), e quando comparado aos percentuais apresentados pelos grupos homogêneos, é possível notar que foi o percentual mais alto entre todos. Mas, os outros dois grupos apresentaram percentuais próximos aos apresentados pela maioria dos grupos homogêneos. Já a “*pausa longa*” ocorreu em apenas um grupo heterogêneo com frequência relativa baixa (1,96%), sendo que nos grupos homogêneos ela ocorreu em três deles (mas também com frequências relativas baixas: 0,79%; 1,10% e 3,03%).

7.2 Poucas pausas entre as verbalizações parece ser sinônimo de participação ativa

Por mais óbvio que pareça o resultado encontrado com relação aos ritmos das verbalizações apresentados pelos grupos investigados, principalmente por ter sido a categoria “contínua” a com os maiores percentuais, tanto nos grupos homogêneos quanto nos heterogêneos, antes de examinar os dados não era possível afirmar alguma coisa a respeito. Parece evidente que as pessoas, ao realizarem algum tipo de trabalho em grupo, como no caso específico de solucionar problemas, precisem ouvir umas as outras e, portanto, não falariam, por exemplo, de forma “atropelada” (simultaneamente) durante a maior parte do tempo. No entanto, a categoria “atropelada” referente ao ritmo das verbalizações foi a segunda com os maiores percentuais em ambos os tipos de grupos (homogêneos e heterogêneos). Nesse sentido, com base nos dados é possível deduzir que muitas verbalizações (aproximadamente entre 20% e 40% do total de verbalizações apresentado por cada grupo), ocorreram simultaneamente. Mas, apesar de ambos os tipos de grupos terem apresentado tal categoria em segundo lugar, bem como dos percentuais não serem muito diferentes, ainda assim os grupos homogêneos apresentaram percentuais maiores, de modo geral, do que os dos grupos heterogêneos. Isso significa que os sujeitos nos grupos homogêneos parecem ter atropelado uns aos outros mais vezes do quando participaram dos grupos heterogêneos. Mesmo assim, de modo geral, parece que as pessoas realmente falaram ao mesmo tempo em vários momentos da atividade. Essas falas podem ter sido breves (de curta duração) o que pode não ter atrapalhado a comunicação entre os integrantes do grupo. Pode ser que as falas atropeladas tenham ocorrido quando os sujeitos desejavam apresentar sua opinião, suas idéias e para isso era necessário “lutar por

espaço”. Contudo, as falas atropeladas também podem significar que algumas habilidades como denominadas por Moscovici (1997) de “habilidades interpessoais” não foram desenvolvidas pelos sujeitos e que, segundo a autora, são imprescindíveis para a eficácia do grupo, tais como a de ouvir o outro evitando interrompê-lo quando está falando, a de aguardar o momento oportuno para falar, a de respeitar as diferenças individuais (opiniões, conhecimentos, valores, crenças) etc.

Também é possível notar que não ocorreram muitas pausas entre as falas dos participantes. Todos os grupos homogêneos apresentaram ritmo pausado, mas que apenas corresponderam entre 3% e 6% das verbalizações totais. Houve um grupo heterogêneo que não apresentou nenhum tipo de pausa entre as falas de seus integrantes (Grupo 3), o que sugere que os participantes falaram todo o tempo (na maioria das vezes continuamente, e em alguns momentos, simultaneamente).

Além disso, ao examinar os dados é possível verificar que nos grupos homogêneos ocorreram com mais frequência “pausas longas” entre uma fala e outra. Parece que os sujeitos ao participarem dos grupos heterogêneos aproveitaram mais o tempo para debater idéias em virtude do pouco tempo que dispenderam nas poucas pausas ocorridas (talvez seja um dos motivos de tais grupos terem levado menos tempo para concluir a atividade que os grupos homogêneos). Mas, de modo geral, é possível dizer que os sujeitos foram atuantes durante a realização das tarefas, nos dois grupos que participaram, aproveitaram o tempo para debaterem idéias e resolverem as perguntas.

7.3 Durações das verbalizações

Conhecer as durações dos comportamentos permite melhor compreender as frequências dos mesmos (quantidade de comportamentos) apresentadas pelos grupos investigados, pois, por exemplo, as frequências consideradas baixas podem ser relacionadas a comportamentos com durações mais longas.

Na Figura 6.2 estão expostos as frequências relativas das categorias referentes às durações das verbalizações sobre o total dos comportamentos apresentados pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos. Isso significa que para cada comportamento

registrado foi identificada sua duração (porém, nessa figura, as distribuições das categorias de duração não estão separadas por categoria de comportamento, os percentuais das durações têm como base à soma de todas as categorias de comportamentos). Foram criadas quatro categorias qualitativas para identificar a duração dos comportamentos observados: a) curta (para comportamentos que duravam de 1 a 2 segundos), b) média (para os que duravam entre 3 a 5 segundos), c) longa (de 6 a 12 segundos) e d) prolongada (mais de 13 segundos).

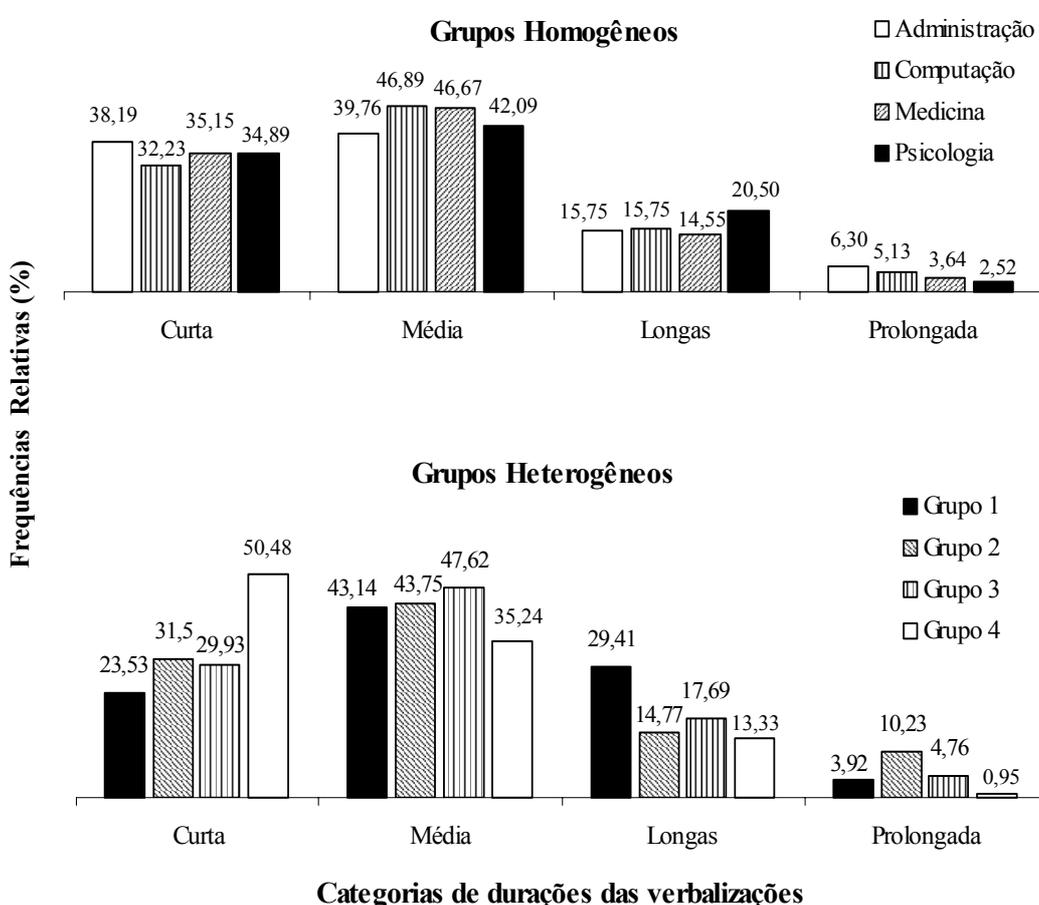


Figura 7.2. Distribuição das frequências relativas das categorias referentes às durações das verbalizações sobre o total de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos

Observando os valores distribuídos na Figura 6.2 é possível notar que as distribuições entre os grupos homogêneos são muito parecidas, quando examinadas isoladamente cada uma das categorias de durações das verbalizações (curta, média, longa,

prolongada). De modo geral, os sujeitos ao pertencerem aos grupos homogêneos, apresentaram mais vezes comportamentos com durações “*médias*” (Administração, 39,76%; Computação, 46,89%; Medicina 46,67% e Psicologia, 42,09). Uma outra parte significativa das verbalizações que correspondem entre 32% e 38%, aproximadamente, tiveram durações “*curtas*”. Poucas foram às vezes que os sujeitos dos grupos homogêneos apresentaram comportamentos de “*longa*” duração (de aproximadamente 14% a 15% na maioria dos grupos, com exceção de um grupo, que apresentou 20%). Apenas de 2% a 6% das verbalizações, aproximadamente, tiveram uma duração mais “*prolongada*”.

Entre os grupos heterogêneos, as distribuições são um pouco mais variadas do que entre os homogêneos. Ainda assim é possível identificar que os comportamentos apresentados pelos sujeitos dos grupos heterogêneos também tiveram, para a maioria deles, durações “*médias*”, com percentuais que variaram entre 35% e 47%, aproximadamente. Houve um grupo (Grupo 4) que praticamente metade dos comportamentos (50,48%) foram apresentados em “*curta*” duração, sendo que os outros três grupos apresentaram bem menos vezes comportamentos de “*curta*” duração em relação a ele (G1, 23,53%; G2, 31,50%; G3, 29,93%). Em geral, os grupos heterogêneos apresentaram distribuições parecidas na categoria de “*longa*” duração dos homogêneos (corresponderam entre 13% a 17% do total, aproximadamente), com exceção do Grupo 1, que apresentou quase 30% de comportamentos de “*longa*” duração. Quanto à categoria referente à duração “*prolongada*” a maioria dos grupos heterogêneos apresentou poucos comportamentos com esta duração.

De modo geral, os dois tipos de grupos analisados apresentaram distribuições muito parecidas, mas para isso é preciso analisar os dados sempre considerando o comportamento da maioria. Pois se analisar as variações entre os dois tipos de grupos, é possível identificar algumas diferenças entre homogêneos e heterogêneos. As diferenças entre os grupos heterogêneos são maiores do que entre os grupos homogêneos e isso pode ser constatado quando se observa que tais grupos apresentaram percentuais que oscilaram (aproximadamente) de 13% a 29%, na categoria de “*longa*” duração, ou de 23% a 50%, na categoria de “*curta*” duração, ou ainda de 1% a 10% na “*prolongada*”. É nítido que os extremos apresentados pelos grupos heterogêneos são mais distantes do que nos homogêneos. Mas, o que mais vale ressaltar aqui são as semelhanças encontradas entre eles. Tanto nos grupos homogêneos quanto nos grupos heterogêneos a grande maioria dos grupos apresentaram uma concentração de mais de 75% dos comportamentos totais,

aproximadamente, nas categorias “*média*” (com maior concentração) e “*curta*”. Os restantes dos comportamentos se concentraram nas categorias referentes à “longa” duração (com maior concentração) e “*prolongada*”. Ou seja, as distribuições nas categorias de duração apresentam a mesma sequência de ocorrência (1º média, 2º curta, 3º longa e 4º prolongada) entre grupos homogêneos e heterogêneos.

7.4 Grande parte dos comportamentos verbais observados tem duração rápida

É preciso deixar claro antes de qualquer exame e inferência, que as durações das verbalizações se referem às durações de cada tipo de comportamento (categoria) observada, e não do tempo que uma pessoa fala sem dar pausa e sem ser interrompida por outro integrante. Pois uma pessoa pode falar por cinco minutos continuamente, sem ser interrompida por outro integrante, no entanto, durante esse tempo ela pode apresentar mais de um tipo de comportamento (ela pode discordar de uma idéia, em seguida, apresentar uma nova idéia e defendê-la; nesse caso, seria considerado que ela apresentou três comportamentos diferentes). Portanto, as durações se referem a cada unidade de comportamento registrado.

Como mais de 75% das verbalizações apresentadas pelos sujeitos de todos os grupos investigados tiveram uma duração “curta” e “média”, é possível afirmar que os comportamentos verbais eram, de modo geral, comportamentos breves ou, quando não tão breves, de duração rápida.

Os outros 25% se dividem entre verbalizações “longas” e “prolongadas”, de forma parecida para os grupos homogêneos e heterogêneos. A maior parte desses 25% se refere a comportamentos com durações “longas”, e uma pequena parcela somente se refere a comportamentos de duração mais “prolongada”. Não é possível dizer quais são os comportamentos com durações mais demoradas, mas é possível ter uma idéia de que sejam comportamentos como defesas de idéias ou esclarecimentos. O importante a destacar é que, de modo geral, os grupos apresentaram distribuições muito parecidas, o que permite supor uma certa regularidade de durações das categorias de comportamentos registrados. A maioria delas possuem durações curtas e médias.

7.5 Graus de tom de voz

Durante as observações dos grupos em atividade, foram observados apenas comportamentos verbais. Nesse sentido, foi investigada a variável “grau do tom de voz” de cada comportamento verbal emitido pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos e dos heterogêneos.

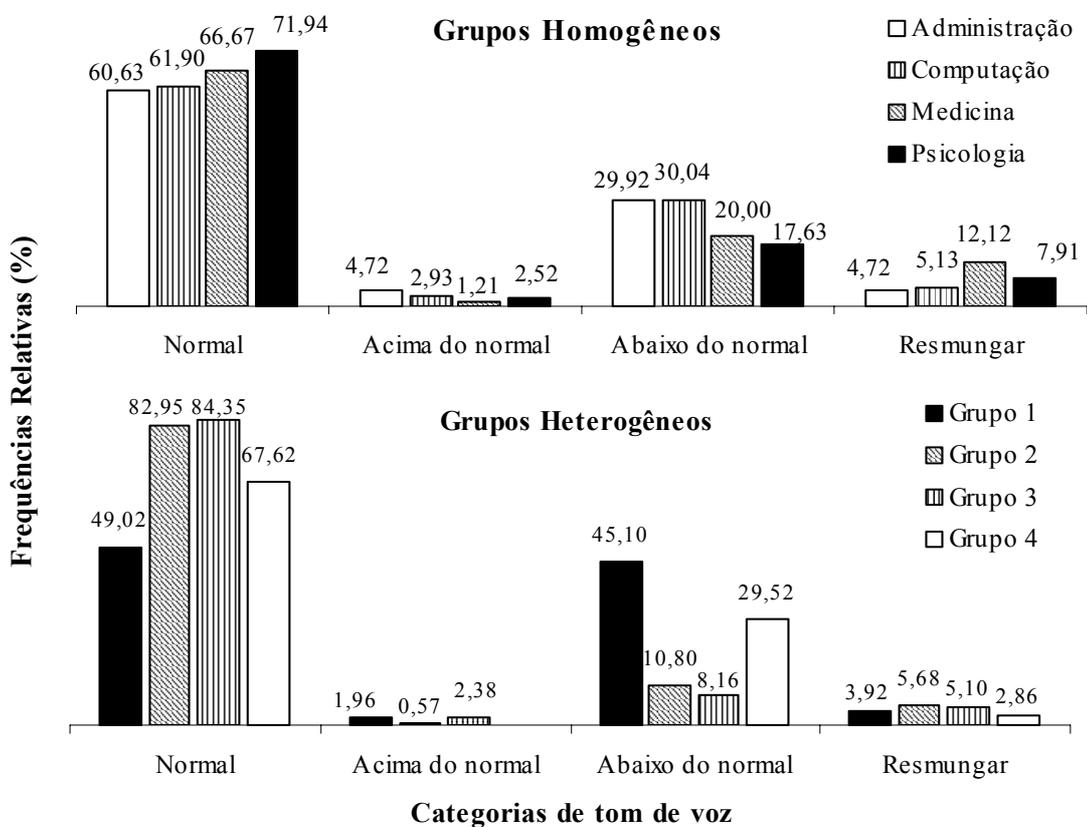


Figura 7.3. Distribuição das frequências relativas das categorias referentes ao tom de voz das verbalizações apresentadas pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos

Analisando a Figura 7.3, referente às percentagens totais das categorias dos graus de tom de voz que os sujeitos dos grupos homogêneos apresentaram, é possível observar que grande parte dos comportamentos foi apresentada num tom de voz considerado dentro do “normal” (tendo como referência o tom habitual de cada sujeito). A maioria (mais de 60% em todos os grupos) das verbalizações apresentadas pelos sujeitos dos grupos

homogêneos foi num tom de voz “normal”. Outro tom de voz apresentado pelos mesmos sujeitos com uma certa frequência, apesar de ter sido bem menos do que o tom normal, foi o “abaixo do normal”, com percentuais entre 17% a 30%, aproximadamente. Algumas vezes os sujeitos dos grupos homogêneos falaram num tom de voz ainda mais baixo, os quais foram considerados como “resmungar” (aproximadamente de 5% a 12% das verbalizações). Houve raros momentos nos quais os sujeitos dos grupos homogêneos falaram uns com os outros num tom “acima do tom normal” (de 1% a 5%, aproximadamente).

Nos grupos heterogêneos, os sujeitos também verbalizaram na maior parte das vezes com um tom de voz “normal” (de 67% a 84%, aproximadamente, das verbalizações com exceção de um grupo que apresentou 49,02%). Aqui é possível perceber que os grupos heterogêneos apresentaram maior concentração na categoria “normal” do que os homogêneos. A segunda categoria mais frequente nos grupos heterogêneos, da mesma forma que nos grupos homogêneos, corresponde ao falar num tom de voz um pouco “abaixo do normal” (com percentuais mais variados entre si do que os homogêneos, variando de 8% a 45%, aproximadamente). Além disso, é possível notar que os grupos heterogêneos apresentaram menos verbalizações no tom “resmungar” e menos variações entre si do que os homogêneos (3% a 5%, aproximadamente). Da mesma forma ocorre com as verbalizações apresentadas com tom “acima do normal”, as quais ocorreram com menos frequência nos grupos heterogêneos e com menos variações do que nos homogêneos (de 0,57% a 2,38%).

Seguindo da categoria mais frequente para a menos frequente, a sequência de ocorrência para os dois tipos de grupos – homogêneos e heterogêneos - encontrada é a mesma: em 1º lugar a categoria do grau “normal”, em 2º lugar “abaixo do normal”, em 3º lugar “resmungar”, e por último, em 4º lugar “acima do normal”.

7.6 Tons de voz denotam mais cautela dos sujeitos, ao exporem suas idéias, nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos

Mesmo a concentração das verbalizações, de modo geral, sendo maior na categoria de tom de voz “normal”, é possível notar ao examinar os dados, que os sujeitos

apresentaram percentuais ainda maiores ao participarem dos grupos heterogêneos, com percentuais que variam de 50% a 80% (tais variações entre os grupos heterogêneos são maiores que quando se compara os grupos homogêneos entre si). É provável que as diferenças de formações entre as pessoas fizeram com que as pessoas se contivessem mais ao falar, tomando todo cuidado para não elevar o tom de voz e correr o risco de ofender ou agredir o outro verbalmente. Ao participarem dos grupos homogêneos parece que esse cuidado também estava presente entre os participantes, embora tenha ocorrido uma concentração um pouco menor (entre 60% e 70%).

Grande parte das vezes que os sujeitos não falaram num tom de voz “normal”, eles falaram num tom “abaixo do normal” (categoria em segundo lugar para todos os grupos). Apesar dos sujeitos relatarem que se sentiram mais receosos ao realizarem as atividades com pessoas que não conheciam e eram de áreas diferentes das suas, o tom “abaixo do normal” (característico de verbalizações mais “tímidas”, demonstrando uma certa insegurança e cautela por parte de quem apresenta) foi um pouco mais frequente entre os “colegas de profissão”, do que entre pessoas “desconhecidas”. Assim também ocorreu no tom de voz “resmungar”, mais comum em comentários breves, que foi um pouco mais frequente nos grupos homogêneos do que nos grupos heterogêneos.

Apesar dos tons de voz “abaixo do normal” e “resmungar” parecerem se encaixar melhor às situações relatadas pelos participantes quando estabeleceram interações com pessoas que não conheciam e tinham formações diferentes, pois relataram estar mais receosos, não foi isso que ocorreu de fato. Talvez as pessoas ao realizarem a atividade com pessoas conhecidas e da mesma área profissional tenham tomado um cuidado ainda maior para não ultrapassar os limites da “boa convivência”, para não ofender, não se desentender, exatamente por serem próximos, colegas de sala de aula e futuramente de profissão (e em alguns casos, muito amigos). Mas será que falar baixo (abaixo do normal) ou resmungar seja realmente sinônimo de cuidado ou respeito com os outros integrantes? Será que esse tom de voz não demonstra sujeição às idéias e opiniões dos outros por falta de confiança nas próprias idéias? É possível que o tom de voz esteja relacionada mais ao ambiente e à situação na qual o grupo se encontra (sob a presença de uma pessoa que não pertence ao grupo – a pesquisadora – bem como sob a condição de estar sendo filmado) do que às características dos indivíduos e do tipo de interações estabelecidas entre eles? É possível saber o grau de influência de cada variável que pode ter levado ao uso de determinados

tons de voz pelos sujeitos (disposição pessoal, características individuais, tipo de composição e tamanho do grupo, características do ambiente no qual o grupo está inserido, situação na qual o grupo é submetido) sobre o tom utilizado pelas pessoas ao interagirem em grupo?

Apesar de todo o cuidado que é suposto ter tido os sujeitos ao interagirem com seus “colegas de profissão”, em alguns momentos (mais frequentes que nos grupos compostos por pessoas que não se conheciam), eles elevaram o tom de voz “acima do normal”. Embora tenham sido poucas às vezes que isso tenha ocorrido, em relação ao total de verbalizações, a ocorrência de tons acima do normal permite supor que os sujeitos devam ter se irritado ou se desentendido uns com os outros. Ao contrário disso, é também possível supor que pode ter ocorrido momentos de descontração e brincadeiras, e por isso, elevação dos tons de voz. Parece que os sujeitos, ao participarem dos grupos homogêneos, agiram de forma mais espontânea do que quando participaram dos grupos heterogêneos (pois verbalizações com tons de voz “acima do normal” ocorreram com uma frequência ainda menor).

A partir das informações obtidas com os dados referentes aos tons de voz mais frequentes, é possível caracterizar as interações ocorridas nos grupos homogêneos por uma certa “passividade” por parte de seus integrantes, o que pareceu ser uma forma de evitar desentendimentos que pudessem se alastrar e prejudicar as relações de amizade que mantinham fora do grupo. No entanto, em alguns momentos, embora poucos, as interações se caracterizaram por comportamentos mais espontâneos em situações de conflito de idéias ou de descontração.

Como os sujeitos não conheciam as pessoas que trabalharam com eles nos grupos heterogêneos, e provavelmente não teriam mais contato com elas, além de não terem tido muitos momentos de descontração, também não tiveram tantos motivos para serem cautelosos com os tons empregados durante o debate. Por terem apresentado tons de voz “normais” na maior parte do tempo, esse resultado sugere que o máximo que tiveram foi um cuidado em respeitar uns aos outros, mas sem se submeter às idéias que não concordavam por motivos de coleguismo.

7.7 Direções dos olhares

Foram identificadas as direções dos olhares dos sujeitos que participaram das atividades em grupo, considerando que a partir desses dados seja possível caracterizar mais detalhadamente a forma como os sujeitos interagiram entre si.

A Figura 6.4 representa as distribuições das frequências relativas das categorias que se referem às direções dos olhares quando os sujeitos verbalizavam. A partir desses dados é possível ter noção sobre como ocorreram as interações entre as pessoas durante atividades em grupo, pois um dos aspectos que caracterizam os processos de comunicação humana e a partir dele é possível verificar se a comunicação ocorreu de fato entre as pessoas, é saber se eles se as pessoas ouviram umas as outras, demonstraram interesse ou pelo menos respeito pelas idéias dos outros. Olhar para quem fala ou para quem escuta é uma maneira de demonstrar interesse pelo que é dito e respeitado pelo o que a pessoa pensa, além disso, é também uma forma de estabelecer comunicação com os outros, só que caracterizada como uma comunicação não-verbal.

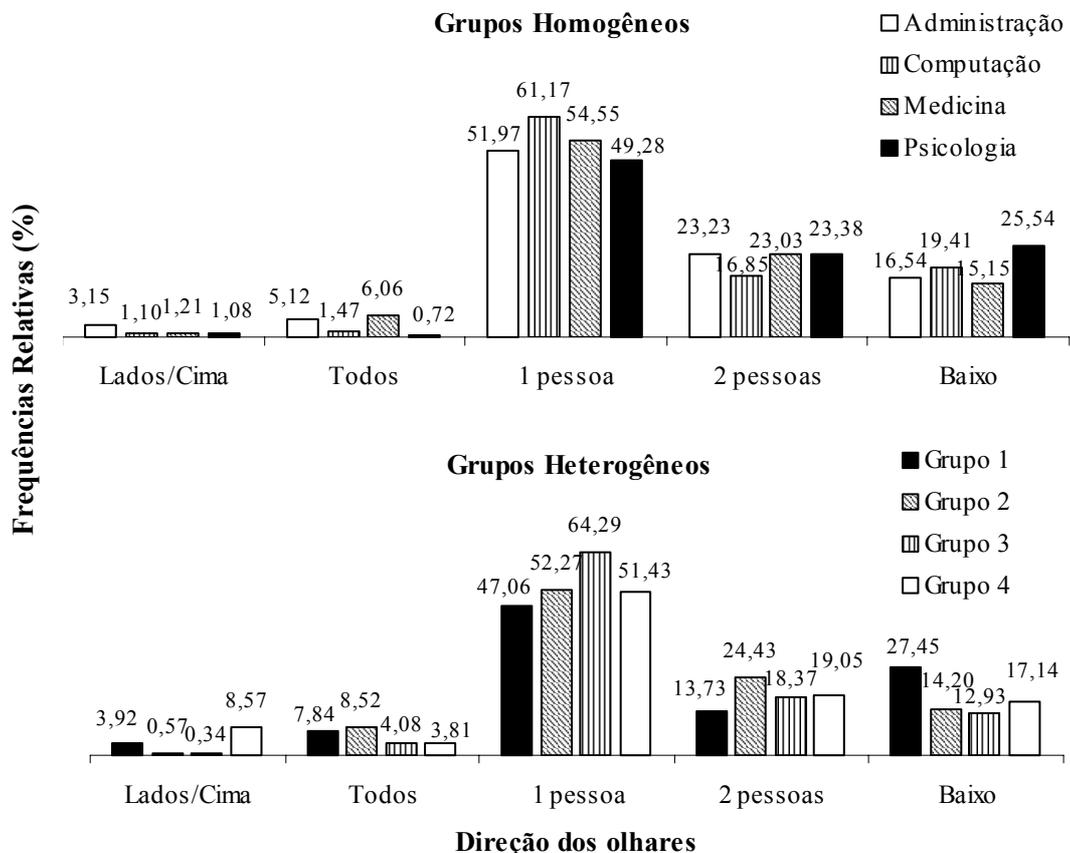


Figura 7.4. Distribuição das frequências relativas referentes às direções dos olhares durante as verbalizações apresentadas pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos

A partir da Figura 6.4 é possível observar que a maioria dos grupos, tanto entre os homogêneos quanto entre os heterogêneos, pelo menos a metade das vezes que os sujeitos verbalizaram, eles olharam em direção a “1 pessoa” (pelo menos três grupos de cada tipo apresentaram percentuais acima de 50% nessa categoria). Vale ressaltar que os percentuais entre os dois tipos de grupos foram parecidos nessa categoria, apenas as diferenças entre os percentuais extremos nos grupos homogêneos (de 47% a 64%, aproximadamente) foram um pouco maior do que nos heterogêneos (de 49% a 61%).

A maior parte da outra metade das verbalizações apresentada pelos sujeitos, de ambos os tipos de grupos, está distribuída entre as categorias “2 pessoas” (em 2º lugar) e “para baixo” (em 3º lugar). No entanto, os grupos homogêneos apresentaram percentuais maiores nessas duas categorias do que os heterogêneos.

Na categoria “todos”, referente ao momento no qual os sujeitos ao verbalizarem olhavam para todos os integrantes do grupo, os grupos heterogêneos apresentaram percentuais maiores do que os homogêneos. Poucas vezes os sujeitos da maioria dos grupos homogêneos, bem como dos grupos heterogêneos, verbalizarem olhando para os “lados e para cima” (os percentuais variaram aproximadamente entre 0,3% a 4%, com uma exceção apresentada por um grupo heterogêneo).

A sequência de ocorrência das categorias referentes às direções dos olhares é a mesma para a maioria dos grupos homogêneos e heterogêneos: a categoria em 1º lugar é olhar para “1 pessoa”, a em 2º lugar se refere a olhar para “2 pessoas”, a em 3º lugar se refere a olhar para “baixo”, em 4º lugar olhar para “todos” do grupo, e por último, em 5º lugar, olhar para os “lados e para cima”.

7.8 O direcionamento do olhar pode estar relacionado com a busca de indicadores de reforço: gestos ou verbalizações indicando concordâncias ou discordâncias

O que a direção do olhar de quem verbaliza pode sugerir sobre a interação que essa pessoa estabelece com os outros integrantes do grupo? Saber se as pessoas ao falarem olham para uma ou mais pessoas, ou olham para baixo ou para os lados, permite fazer inferências sobre o tipo de respostas (*feedback*) que buscavam obter dos outros integrantes do grupo durante e após exporem suas idéias.

Respostas como a atenção do grupo, demonstrações (gestos ou verbalizações) de concordâncias, sorrisos, elogios, entre outras, quando alguém está falando, são importantes reforçadores positivos que fazem com que as pessoas sintam-se mais à vontade para continuarem a falar, bem como para voltarem a se expor em outras oportunidades. De acordo com Sidman (2001), o reforçador segue sempre uma ação e aumenta a probabilidade que ela se repita. Mas é preciso ter claro, como esclarece o autor, que é a consequência produzida pela ação que leva à repetição dessa ação. Nesse sentido, Sidman esclarece que quando um organismo apresenta uma ação e esta produz a aprendizagem sobre algo valorizado por ele, a ação será repetida por esse organismo sempre que desejar obter esse tipo de resultado. Em virtude disso, o autor enfatiza “elogios, sorrisos e outros

sinais de aprovação tornam-se reforçadores apenas depois que tenhamos vivenciado as coisas e resultados mais sólidos a que eles levam (...)” (p.52). Portanto, quando se quer conhecer os motivos pelos quais alguém apresentou determinado comportamento, é preciso identificar as consequências consistentes, como orienta Sidman (2001), produzidas pelo comportamento e quais delas atuaram como reforçadores. Nesse sentido, quando um integrante de um grupo busca um gesto de concordância de um ou outro integrante, ao direcionar seu olhar para ele quando expõe suas opiniões, é a consequência dessa ação (sua idéia ser aceita pelos demais integrantes do grupo sob influência dessa pessoa, por exemplo) que leva a repetição dessa ação sempre que o indivíduo que a apresenta desejar obter esse tipo de resultado.

Quando o comportamento de uma pessoa é reforçado positivamente ela obtém algo e quando é reforçado negativamente, a pessoa remove ou se esquia de algo. O que denomina se é positivo ou negativo o tipo de reforçamento é a consequência produzida por uma ação. Nesse sentido, que tipo de reforçamento ocorre quando uma pessoa, após apresentar suas idéias ao grupo do qual pertence, obtém como consequência demonstrações de discordâncias, críticas ou sugestões de alterações às suas idéias? Se a pessoa aprendeu uma nova forma de compreender aquilo que suas idéias se referiam a partir das discordâncias, críticas e sugestões feitas por outras pessoas, tais respostas se tornam reforçadores positivos (pois a pessoa ampliou sua compreensão). Mas se caso as discordâncias, críticas e sugestões produzissem na pessoa uma sensação de valorização pelas pessoas do grupo ter prestado atenção no que ela falou, ao invés de ter sido ignorada, tal tipo de consequência se caracteriza como um reforço negativo, pois a pessoa conseguiu evitar a situação de ser ignorada. Nesse sentido, o resultado encontrado de que os participantes olharam para “uma pessoa” ou “duas pessoas” frequentemente quando estavam falando (categorias em primeiro e segundo lugar para ambos os tipos de grupos, respectivamente), sugere que as pessoas buscaram algum tipo de reforço, indicadores tais como sorrisos, gestos ou verbalizações que indicassem aprovações, desaprovações ou algum tipo de atenção que evitasse ser ignorada pelo grupo.

Mas será que os interlocutores esperavam respostas de todos que prestavam atenção ou somente de uma ou outra pessoa? E qual seria o motivo do interlocutor direcionar seu olhar somente para uma dessas pessoas ou duas delas? Num grupo sempre existirão líderes informais (mesmo quando existirem os formais), pelo menos em alguns

momentos, pois como salienta Moscovici (1997), a liderança não é demarcada continuamente por um integrante apenas, pois outros membros podem assumir a liderança conforme as diferentes situações que o grupo enfrenta. O líder é alguém que comandará os debates e tomará a frente das decisões, podendo fazer isso sem que ninguém perceba. Segundo Moscovici (1997) a característica fundamental do processo de liderança é a capacidade que uma pessoa possui de exercer influência, de forma autoritária (imposta) ou carismática (que exerce influência pessoal sem impor ao grupo suas idéias), sobre as demais pessoas do grupo. Nesse sentido, é comum que as pessoas busquem a aprovação do “líder” (mesmo sem ter consciência disso) após exporem suas idéias. Muitas vezes a busca dessa aprovação é feita quando a pessoa expõe sua idéia olhando diretamente para quem exerce influência sobre o grupo (mesmo que isso seja feito sem a pessoa perceber).

Poucas foram às vezes que os participantes dos grupos homogêneos olharam para “todos” os integrantes quando estavam falando (categoria que variou, aproximadamente, entre 1% e 6% do total de verbalizações). A mesma coisa ocorreu entre os mesmos sujeitos quando participaram dos grupos heterogêneos. Mas embora essa categoria também tenha correspondido a uma frequência baixa em relação às demais, teve frequência maior entre os grupos heterogêneos do que nos grupos homogêneos (com percentuais que variaram entre 3,80% e 8,52%). Nesse caso, parece que os integrantes dos grupos heterogêneos, ao apresentarem suas idéias ou opiniões, obtiveram mais respostas (reforços) de todos os integrantes do grupo do que quando participaram dos grupos homogêneos.

Quando uma pessoa, ao verbalizar algo, olha para baixo ou para os lados, isso significa que não deseja algum tipo de resposta de seus ouvintes? Significa que ela não se importa com o que os outros pensam a respeito e não se deixa influenciar por eles? Se for assim, em alguns momentos da atividade em grupo os sujeitos (tanto nos grupos homogêneos quanto nos heterogêneos) parece não ter se preocupado em obter respostas (interesse pela avaliação do outro sobre aquilo que expunha) dos demais integrantes. No entanto, falar olhando para baixo pode também significar timidez ou insegurança. Talvez os momentos nos quais os sujeitos falaram olhando “para baixo” ou “para os lados” (terceira e quinta forma mais frequente entre as categorias referentes às direções do olhar durante as verbalizações, respectivamente) correspondam ao início da atividade em grupo, na qual os participantes poderiam estar mais intimidados diante da situação.

O exame das direções dos olhares das pessoas ao interagirem em grupo possibilita caracterizar melhor as interações estabelecidas entre as mesmas. Com os dados encontrados é possível deduzir que há um certo “padrão de interação” quanto às direções dos olhares das pessoas quando elas verbalizaram ao realizar as tarefas em grupo. É possível denominar “padrão” em virtude dos resultados serem similares entre todos os grupos observados. De modo geral, o padrão identificado foi das pessoas verbalizarem olhando em direção a uma ou duas pessoas, mesmo quando todos do grupo prestavam atenção nela. Existem três motivos mais prováveis de terem levado as pessoas a olharem mais para uma ou duas pessoas quando apresentavam os comportamentos observados: 1) essas pessoas para quem olhavam exerciam fortes influências sobre o grupo (eram como líderes); 2) existiam afinidades entre elas; 3) elas olhavam para quem havia feito a pergunta ou o comentário à elas ou ao grupo.

ESTUDAR AS INTERAÇÕES SOCIAIS EM GRUPOS IMPLICA EM COMPREENDER RELAÇÕES ENTRE OS ASPECTOS QUE OS CARACTERIZAM

De nada valeria tirar proveito do controle de variáveis que a pesquisa em laboratório propicia para descobrir como funciona o mundo, ao estudar cada elemento que o constitui de forma isolada para, então, ser possível ver como interagem uns com outros, se os resultados fossem confinados aos problemas metodológicos (Sidman, 2001). É preciso ter claro que qualquer tipo de método implica em limitações para fazer generalizações e que as generalizações deveriam servir como um exercício racional e lógico de buscar relações entre os fatos, mas não de estabelecer verdades absolutas e inquestionáveis. Mesmo porque, como esclarece Sidman, “generalidade completa é um ideal, abordável mas inatingível” (p.75). Nesse sentido, com os dados obtidos é possível generalizá-los para situações mais complexas, como contextos organizacionais, por exemplo, os quais são constituídos por vários tipos de grupos.

É possível que as pessoas se comportem de modo similar, como foi constatado nos grupos investigados, pertencendo a grupos maiores e estabelecendo relações com outros grupos? Segundo Robbins (1999), as melhores equipes de trabalho tendem a ser pequenas. Quando elas têm mais de dez ou doze integrantes, torna-se difícil conseguir que muito seja feito – “os membros têm problemas para interagir construtivamente e concordar em muitos pontos. Um número grande de pessoas, geralmente, não pode desenvolver a coesão, o comprometimento e a responsabilidade mútua necessárias para alcançar o alto desempenho” (p.183). Mas será que, independentemente dos desempenhos serem melhores ou piores em grupos maiores, as interações entre os integrantes dos grupos e equipes, em organizações, são similares às caracterizações feitas sobre alguns aspectos das interações entre pessoas com a mesma formação e entre pessoas com formações diversas? Nesses casos, está sendo considerado o contexto no qual estão inseridos os grupos, diferentemente de quando é feito um experimento em laboratório. Há variáveis do sistema organizacional que interferem nos grupos. Variáveis que correspondem às normas, à estrutura, aos objetivos, ao tipo de hierarquia, padrões de comunicação e de controle, entre outras,

também exercem grande influência sobre o comportamento das pessoas ao trabalharem em grupo.

Uma das dificuldades em generalizar dados que descrevam as interações que ocorreram em grupos com características específicas, para qualquer processo psicológico em grupo, reside no fato de que existem muitos tipos de relações entre pessoas (Cartwright e Zander, 1975). No entanto, como esclarece Asch (1977), certas relações e funções surgem somente na ação do grupo e são específicas de acordo com as características do mesmo, as quais criam condições propícias para que certos comportamentos ocorram. Nesse sentido, é provável que existam comportamentos apresentados em trabalhos em grupo que caracterizem certos tipos de interação entre seus integrantes, independentemente do contexto maior que tal grupo está inserido, que possam ser generalizados a outros processos grupais, porém, com composições similares. Há até mesmo aqueles comportamentos que levam a certas interações comuns a qualquer tipo de grupo. Segundo Cartwright e Zander (1975), houve algumas pesquisas nas quais foram identificados alguns tipos de interações que ocorrem em qualquer processo de grupo.

Atuações profissionais, tanto entre profissionais da mesma área quanto entre profissionais de áreas diferentes, se fossem integradas umas às outras provavelmente produziriam transformações relevantes para as pessoas e para a sociedade. Vários tipos de profissionais precisam trabalhar juntos se os objetivos envolvidos e a natureza da atividade requerem a integração e aplicação de conhecimento de diversas áreas. O tipo de formação que profissionais tiveram refletem em suas atuações. Isso significa que atuações desintegradas de profissionais que lidam com o mesmo fenômeno refletem falhas na formação superior. Os objetivos e a qualidade do ensino superior, bem como o tipo de formação profissional que as universidades estão oferecendo em contraste com as competências que os profissionais de nível superior deveriam desenvolver, estão sendo investigados e questionados por pesquisadores e educadores. As decisões tomadas para melhorar o ensino superior, exercem influência na formação e funcionamento de grupos constituídos por profissionais graduados, pois as interações estabelecidas entre eles refletem o tipo de formação que tiveram.

Um dos grandes problemas para o trabalho em grupos entre profissionais de diversas áreas é desenvolver relações de interdependência, pela dificuldade de delimitar

funções com base nas competências de cada um. Essa dificuldade não só é para os profissionais como também permeiam todo o sistema educacional de ensino superior, na qual as disciplinas, que constituem vários cursos e que separam “burocraticamente” os conhecimentos de diversas áreas, são confundidas como limites para as atuações profissionais. Há muita energia sendo gasta por professores, pesquisadores, chefes de departamentos, coordenadores de cursos para garantirem que as delimitações das atuações dos profissionais que eles formam se revertam em benefícios aos mesmos, evitando que se torne uma ameaça de perda de “espaço” no mercado de trabalho. Parece que todos se esquecem, ou talvez desconheçam, que as áreas do conhecimento se interligam e por isso as grades curriculares dos cursos de graduação são constituídas por conhecimentos de várias áreas (um dos motivos dos debates em torno do conceito de interdisciplinaridade). Nesse sentido, os próprios profissionais formados têm dificuldade de compreender que os conhecimentos de diversas áreas podem ser utilizados por profissionais, de várias formas e para fins distintos. O que define os campos de atuação são as necessidades existentes em uma sociedade e quem define a forma de atuação são os próprios profissionais, não apenas o mercado de trabalho. No entanto, as necessidades sociais não são resolvidas apenas por um tipo de profissional, há necessidade de vários profissionais trabalhando de forma integrada. A integração desses profissionais pode ocorrer por meio de atividades desenvolvidas em grupo e, por isso, é possível supor a importância de compreender melhor alguns aspectos das interações entre profissionais da mesma área e entre profissionais de áreas diferentes, ao trabalharem em grupo.

8.1 Diversas variáveis que, combinadas de formas e graus variados, diferenciam e assemelham os grupos homogêneos dos grupos heterogêneos

Muitas diferenças e semelhanças encontradas entre as formas de interação apresentadas pelos grupos investigados parecem estar relacionadas a diversas variáveis das quais já foram identificados em suas interferências sobre os processos grupais. Entre elas estão: os interesses dos integrantes do grupo pela atividade que desenvolvem (assunto discutido, fenômeno estudado, natureza do problema analisado), o grau de conhecimento que possuem sobre o que examinam e intervêm, as percepções dos integrantes em relação à própria atuação e à do grupo, as disposições pessoais, a natureza das tarefas que

desenvolvem, o prazo que possuem para concluí-las, o tempo de trabalho em grupo, os tipos de relações estabelecidas (de amizade, informais, formais, de cooperação, amistosas etc), as características individuais (formação profissional, experiências, nível social, valores, crenças, etnia, gênero, idade etc), os papéis e funções que desempenham no grupo, entre outras características que contextualizam o ambiente no qual o grupo está inserido (estrutura regras, normas, objetivos, sistema político-econômico-social etc). Todas essas variáveis combinadas em seus diferentes graus, caracterizam as interações entre seus membros. Com o objetivo de caracterizar as interações dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos em relação à formação profissional e compará-las, foi necessário controlar todas essas variáveis e variar apenas a formação profissional de um tipo de grupo para o outro tipo estudado, a fim de verificar como ela interferia nas interações entre os sujeitos. No entanto, outras variáveis tais como as citadas, exceto as relacionadas ao contexto (tendo em vista que o grupo era “artificial”), também exerceram interferência sobre as interações entre os participantes, porém, de forma diferente (conforme as combinações com as formações profissionais dos integrantes do grupo).

Os resultados indicam que as variáveis que interferem nas interações entre os membros de um grupo são as mesmas, independente da composição do grupo. O que provavelmente se alteram são os graus de cada variável e as combinações entre esses graus, embora não tenha sido possível identificá-los com exatidão, foi suficiente para avaliar precisamente as influências sobre o comportamento dos integrantes dos grupos.

a) Regularidade entre os grupos homogêneos

As interações nos grupos homogêneos são diferentes das caracterizadas com base nos dados obtidos caso os mesmos sujeitos fossem rearranjados a outros grupos, também formados por pessoas com a mesma formação? Os dados levam a considerar que as interações não seriam muito diferentes. Isso implica em considerar que há uma certa *regularidade* nas interações ocorridas nos grupos homogêneos, isto é, entre profissionais com a mesma formação profissional. O comportamento de cada um dos quatro grupos homogêneos examinados não se diferenciou muito quando comparados entre si. Os dados não mostram discrepâncias marcantes entre os grupos homogêneos, ao contrário disso, permitem deduzir que há mais similaridades entre eles do que diferenças.

O dados mostram que, pelo fato dos grupos homogêneos terem utilizado mais de 75% do tempo disponível, provavelmente isso permitiu que os sujeitos elaborassem as respostas após debaterem por um tempo prolongado antes de tomarem decisões. Existem motivos que podem ter levado os grupos homogêneos a utilizarem grande parte do tempo disponível. Um deles pode ser a disposição dos sujeitos, apesar de alguns relatos de terem se sentido intimidados, a maioria afirmou que estava à vontade, curiosos e dispostos. As disposições pessoais podem ter motivado os sujeitos a se empenharem durante a realização das tarefas. Outro motivo tem a ver com os tipos de relações estabelecidas entre seus integrantes: a maioria dos sujeitos relatou relações de cooperação, amistosas, de amizade e informais, o que pode ter sido um incentivo às pessoas discutirem suas idéias de forma mais detalhada, já que estavam à vontade e entre amigos e, ainda, entre “colegas de profissão”. Talvez pelas formações serem as mesmas em todos os grupos homogêneos foi outro motivo dos sujeitos terem ficado à vontade e terem se prolongado no debate. Como as pessoas possuíam a mesma formação, foi fácil e rápido se entenderem. Talvez por existir essa proximidade entre os integrantes dos grupos homogêneos é que eles tenham apresentado mais comportamentos de complementar idéia do que de apresentar novas idéias. No entanto, o fato de possuírem a mesma formação profissional também pode ter levado a uma competição maior entre os integrantes durante o debate de idéias o que, por sua vez, pode ter dificultado o processo consensual e, nesse caso, feito com que os grupos utilizassem quase todo o tempo disponível para concluir as atividades. Porém, não é possível afirmar se houve mais competição ou não, uma vez que essa variável não foi examinada.

Diversos aspectos parecem ter incentivado os sujeitos, durante suas participações nos grupos homogêneos, a terem apresentado as durações das atividades conforme foi constatado. É útil considerar que se tratava do primeiro encontro e havia expectativas em relação à ele. Quando grande parte dos sujeitos declarou que a atividade era interessante, que possuíam muito interesse pelo assunto e conhecimento suficiente para responder as perguntas, isso fica ainda mais evidente.

b) “Segmentação” das atuações nos grupos heterogêneos

Ao examinar os motivos que podem ter levado os grupos heterogêneos, de modo geral, a utilizarem menos tempo do que os grupos homogêneos para concluírem as atividades, pode ser feita relações com as disposições pessoais. Apesar da maioria dos sujeitos terem relatado ter ficado à vontade, poucos se declaram dispostos, alguns se declararam indispostos, impacientes, desmotivados e receosos. Embora os sujeitos também terem estabelecido relações amistosas, de cooperação, não estavam entre amigos e, ainda, estavam entre pessoas estranhas e de áreas diferentes. Isso tudo somado ao médio interesse sobre o assunto e apesar de que grande parte possuía conhecimento suficiente, parece que os sujeitos nos grupos heterogêneos enfrentaram condições bem diferentes do que quando participaram dos grupos homogêneos. As condições que eles mesmos construíram em decorrências das interações e das relações entre as variáveis que interferiram no processo de grupo, levaram a debates breves, objetivos e sustentados no que cada integrante tinha para contribuir de acordo com sua formação. De modo geral, parece que houve maior facilidade para chegar ao consenso, apesar das diferenças de formação existentes entre seus integrantes.

Além disso, também podem ser relacionadas tais disposições com as formas de interação, bem como com a influência das formações profissionais sobre tais formas de interações, variáveis que, quando combinadas, levaram à conclusão mais rápida da atividade pelos grupos heterogêneos. Mesmo apresentando mais idéias novas e esclarecimentos sobre o caso examinado, parece que os sujeitos, ao participarem dos grupos heterogêneos, apresentaram menos comportamentos de modo geral. Relacionando os dados é possível supor que se comportaram menos devido suas disposições, tipos de comportamentos apresentados, tipos de relações estabelecidas e por possuírem conhecimentos e linguagens distintas entre si. No caso das disposições pessoais, os sujeitos ao participarem dos grupos heterogêneos declararam estar desmotivados e impacientes. Parecem ter apresentado receio ou dificuldade para apresentarem certos comportamentos, tais como discordâncias, complementos de idéias, defesas de idéias, provavelmente em virtude do tipo de relações (embora de cooperação e amistosas, porém, mais distantes do que nos grupos homogêneos) e diferenças de formação.

Analisando mais profundamente as formas como foram apresentados os comportamentos pelos sujeitos nos grupos heterogêneos, fica mais evidente a relação existente entre disposições pessoais, características individuais, tipos de relações e tempo utilizado na realização das tarefas. Os comportamentos concordar, complementar idéia, defender idéia e discordar, que foram menos apresentados nos grupos heterogêneos do que nos homogêneos, foram mais breves, sem acompanhamentos de justificativas, complementações ou esclarecimentos. Nesse sentido, as pessoas falaram menos, não pareciam motivadas a utilizar muito tempo para elaborarem as respostas da melhor forma possível. Em geral, os sujeitos ao pertencerem aos grupos heterogêneos, estabeleceram relações de cooperação; pareciam estar à vontade; foram mais objetivos (tratava-se do segundo encontro e, nesse caso, eles já conheciam as atividades); trabalharam de forma mais segmentada e sem muitas complementações de idéias. No entanto, produziram mais idéias novas e fizeram mais esclarecimentos (provavelmente em virtude das diferenças nas formações); discordaram e defenderam menos suas idéias e as idéias dos outros; concordaram freqüentemente uns com os outros; participaram continuamente, apresentando comportamentos encadeados sem muitas pausas; na maior parte das vezes falaram com tons de voz normal.

Fazendo um outro tipo de exame, parece que as interações nos grupos heterogêneos reproduzem as segmentações existentes no mundo externo: divisão de níveis sociais, do conhecimento científico, dos campos de atuação pelo mercado de trabalho, hierárquicas, por títulos etc. Tais divisões formais não parecem ter sentido algum em trabalhos em grupo, pois dinamicidade das situações que o grupo enfrenta exige uma flexibilização da hierarquia no grupo e do processo de liderança. A liderança não é exercida por uma única pessoa, mesmo se existir um líder formal, o trabalho em grupo exige que, a cada momento, o elemento dominante dependa da situação total (Morgan, 1996, Moscovici, 1997). A liderança ou as funções não precisam ser delimitadas formalmente e de forma permanente, pois serão exercidas por aqueles com as capacidades exigidas pela situação. Nesse sentido, os integrantes de um grupo atuarão de acordo com as competências necessárias para resolver ou desenvolver algo, de acordo com as contribuições que sejam capazes de fazer. Se, por exemplo, em determinado momento o grupo se vê frente a um problema que está mais voltado à um área do conhecimento e exige a atuação de um profissional específico, é preciso que a pessoa melhor qualificada

tome a frente e direcione os demais integrantes. A participação dos outros no momento que um dos integrantes, por possuir, naquele momento, as competências necessárias, continua sendo imprescindível à medida que a atuação somente de uma pessoa, de um profissional, não permite uma integração mais abrangente dos conhecimentos para compreender melhor a situação e elaborar intervenções adequadas e efetivas.

O que foi constatado referente aos grupos heterogêneos mostra uma outra dinâmica ocorrida. Uma dinâmica caracterizada pela delimitação das atuações de cada profissional de acordo com suas formações. Dividir atuações ao invés de integrá-las, em princípio, facilita aos participantes no sentido de que eles não precisam se arriscar a cometer erros ao tratar de assuntos que não dominam. Porém, tanta cautela em atuar só naquilo que conhece e domina não permite que eles relacionem conhecimentos para compreender a situação que enfrentam e o problema que precisam resolver de forma mais abrangente. Por mais suscetíveis a discordâncias e conflitos de idéias que surgissem no processo de integração dos conhecimentos entre diferentes profissionais, eles teriam grandes chances de aprender aspectos diferentes daqueles que conhecem a respeito do fenômeno em foco. Talvez o medo de mudar a forma de atuar em grupo seja um grande limitador de atuações mais criativas, inovadoras e eficazes.

c) Grupos homogêneos e heterogêneos: semelhanças e diferenças

É possível identificar, com base nos dados coletados, as prováveis variáveis que podem ter interferido nos processos de grupo e ter levado-os a apresentarem os tempos constatados. As disposições pessoais, o grau de conhecimento sobre o assunto, o grau de interesse pelo assunto, os tipos de relações estabelecidas, as formações profissionais, a natureza da atividade foram as variáveis examinadas e relacionadas aos tempos utilizados tanto pelos grupos homogêneos quanto pelos heterogêneos. Nesse sentido, o que variou entre os dois tipos de grupos não foram diferentes variáveis que interferiram no processo, mas sim as mesmas só que de diferentes graus e formas.

Quanto ao tempo que os grupos levaram para concluir as tarefas, os grupos homogêneos, de modo geral, levaram mais tempo do que os grupos heterogêneos, ao contrário do que é disseminado pelo senso comum. Mas o que leva as pessoas a pensarem

que os grupos heterogêneos são mais ágeis e produtivos? Muitas pessoas, e até mesmo profissionais que trabalham em ou com esses tipos de grupos, acreditam que grupos formados por profissionais de diversas áreas (heterogêneos) levam menos tempo para resolver um problema e são mais eficazes do que outros tipos de grupos, pelo fato de seus integrantes apresentarem mais diversidade de idéias, opiniões, experiências e conhecimentos, o que propicia a criatividade e a agilidade. No entanto, quando se analisa tais grupos sistematicamente, é possível verificar que eles podem apresentar uma dinâmica diferente do que se imagina.

Vale ressaltar que os grupos heterogêneos apresentaram durações, de modo geral, um pouco mais longas nas “conversas iniciais” do que os grupos homogêneos. Isso pode estar relacionado com a necessidade de convencionar algumas normas, regras e de se conhecer melhor, diferentes de quando participaram das atividades com pessoas que já conheciam. No entanto, independente de se conhecerem ou não, de acordo com Watson e colaboradores (1993), em geral, os grupos heterogêneos levam mais tempo para construir critérios e convenções comuns a todos

As quantidades de comportamentos apresentadas ao longo da realização das tarefas, em cada intervalo de tempo de três minutos é outro tipo de exame feito. Por meio desse exame foi possível relacionar a quantidade de comportamentos com as variáveis que interferiram nas interações nos grupos (natureza das perguntas que os sujeitos estavam respondendo nos intervalos examinados, o tempo que o grupo estava em atividade e as formações dos integrantes).

Foi verificado, a partir dos intervalos nos quais as quantidades de comportamentos se sobressaíam em decorrência de algum aumento ou diminuição brusca, que a possível variável que interferiu nessas oscilações foi a natureza da atividade. Mais especificamente, das perguntas que estavam sendo respondidas dentro do intervalo de tempo examinado. Esse tipo de constatação também já foi descrito por outros pesquisadores como Shaw (1981), que verificou que as dimensões da tarefa realizada por um grupo interferem no processo de grupo.

Há um aumento gradativo da quantidade de comportamento, apresentados pela maioria dos grupos investigados (dois homogêneos e três heterogêneos), ainda na fase inicial da atividade, correspondente aos intervalos de *um a três*. Para a maioria dos grupos

heterogêneos, esse aumento na quantidade de comportamentos chega ao seu ponto máximo no intervalo três, durante a resolução da segunda pergunta. Embora os grupos homogêneos não tenham apresentado as maiores quantidades de comportamentos nos mesmos intervalos que os grupos heterogêneos, pelo menos dois grupos homogêneos, ao chegarem ao ápice, estavam respondendo também a segunda pergunta. É interessante notar que a natureza da tarefa é uma variável que influenciou o aumento da quantidade de comportamentos apresentados pelos grupos de modo geral. Outra variável que interferiu na quantidade de comportamentos é a fase na qual os grupos, de modo geral, se encontravam (fase inicial). De acordo com Gersick (1988-1989) citado por Jesuíno (1996), a fase inicial é um dos dois momentos cruciais para os grupos (sendo o outro a última fase), na qual os grupos estabelecem as orientações que irão nortear todo o processo grupal (atividades, interações, condutas individuais, desempenho). Segundo Roca-Cortés (2001) a fase inicial num processo de grupo, conforme o modelo psicossocial de um processo inovador, proposto pela autora, tendo em vista que a autora considera o grupo um mediador das trocas de criatividades individuais, é o momento que ocorre a confrontação, os conflitos e as negociações. Talvez seja por isso que os grupos, de modo geral, apresentaram um aumento na quantidade de comportamentos, já que se trata de uma fase mais atribulada e ao mesmo tempo, na qual a situação se torna um incentivo aos sujeitos a se comportarem.

Ao examinar a “segunda pergunta” isoladamente dos intervalos nos quais os grupos estavam ao respondê-la, é possível constatar um aumento na quantidade de comportamentos apresentada pela maioria dos grupos, sendo que para os grupos heterogêneos tais aumentos chegaram ao seu ápice e ocorreram especificamente no intervalo de tempo três. Examinando de uma outra forma, focando no intervalo de tempo ao invés da pergunta, é possível questionar sobre como oscilou as frequências totais de comportamento, dos grupos homogêneos, nesse mesmo intervalo de tempo? É interessante notar que no intervalo de tempo três, ao contrário do que ocorreu aos grupos heterogêneos, todos os grupos homogêneos apresentaram uma diminuição nas quantidades de comportamento, os quais estavam respondendo a primeira pergunta. Logo, os dados mostram que a variável “natureza da tarefa” exerceu forte influência sobre a forma como os sujeitos interagiram em ambos os tipos de grupos investigados, o que levou as frequências de comportamentos encontradas.

É possível relacionar também as oscilações das freqüências de comportamentos com os tempos utilizados pelos grupos em cada pergunta. Os grupos homogêneos, por exemplo, despenderam mais tempo na primeira pergunta do que os grupos heterogêneos e, por isso, estavam resolvendo-a ainda no intervalo três, diferente dos grupos heterogêneos que já estavam respondendo a segunda pergunta nesse intervalo. Ainda mais rápidos foram os heterogêneos na resolução da primeira pergunta em relação aos homogêneos quando se percebe que eles apresentaram durações mais prolongadas nas conversas iniciais (para se conhecerem e definirem algumas convenções), porém, nos três primeiros intervalos conseguiram chegar à segunda pergunta. Nesse sentido, pode ser relacionado à impaciência e desmotivação relatadas pelos sujeitos ao participarem dos grupos heterogêneos com a rapidez para responder as perguntas.

Mais ao final da atividade, quando os grupos estavam respondendo a última pergunta, é possível observar que dois grupos homogêneos e dois heterogêneos apresentaram um aumento da quantidade de comportamentos ao responderem a última pergunta, sendo que os outros apresentaram uma diminuição na quantidade de comportamentos. Segundo Gersick (1988-1989) citado por Jesuíno (1996), a última fase é um momento crucial para o grupo, no qual exigirá toda sua energia para completar e finalizar a tarefa para qual foi destinado. Os dados não parecem confirmar essa afirmação, pois mostram os resultados não são os mesmos para todos os grupos e que existe a possibilidade das variáveis intervenientes exercerem influência em graus diferentes. O que teria feito alguns sujeitos se comportarem menos ao final da atividade e outros mais? Como foi constatado, os grupos que apresentaram aumento na quantidade de comportamentos parece que, de modo geral houve maior dificuldade de chegar ao consenso. Já aqueles que apresentaram diminuição na quantidade de comportamentos parecem estar relacionados com a indisposição, cansaço e descontração.

Foi identificado por meio dos relatos dos participantes que houve relações de cooperação em todos os grupos estudados. Com esse tipo de dado é possível dizer que a cooperação é inerente aos processos grupais, cujo processo envolve necessariamente a cooperação entre seus integrantes (Asch, 1977). Contudo, cooperação não é sinônimo de concordância. Não se pode afirmar que as relações de cooperação entre os integrantes de cada grupo tenham ocorrido em virtude da grande quantidade de concordâncias que apresentaram.

Mas o que fez com que os grupos homogêneos e heterogêneos apresentassem tantas concordâncias? A grande quantidade de concordâncias entre os integrantes tem a ver com o valor que esse tipo de comportamento possui socialmente? Talvez esse também seja um dos motivos dos integrantes terem buscado sinais de simpatia e concordância durante suas verbalizações daqueles que poderiam exercer mais influência sobre o comportamento deles, pelo menos naquele momento. Segundo Sidman (2001) os sinais se referem a reforçadores condicionados, tais como um “sim”, “é”, “seguramente” ou “um balanço de cabeça”, “uma piscada”, “um toque”, “um sorriso”, os quais controlam muito como as pessoas se comportam. Nesse sentido, parece que as interações ocorridas em todos os grupos foram permeadas pela necessidade de existir concordância entre as mesmas, muito provavelmente pela idéia disseminada socialmente de que as pessoas precisam ser flexíveis e aceitar as diferenças de pensamento ao trabalharem em grupo. O comportamento “concordar” tendo sido o mais freqüente na maioria dos grupos pode estar relacionado com as conseqüências positivas que ele proporciona aos sujeitos: aceitação no grupo, coesão, harmonia, relações de cooperação, de amizade e amistosas, denota maturidade das pessoas envolvidas para lidar com a diversidade de opiniões e idéias etc. Além disso, se constitui em reforçamento negativo à medida que os sujeitos ao apresentarem tais comportamentos evitam comprometer o desempenho do grupo, inimizades, divergências, conflitos, situações constrangedoras, desgastes emocionais etc. Concordar é um comportamento muito valorizado socialmente pelas conseqüências que produz no meio, entretanto, pode limitar as transformações sociais necessárias, pelo medo das pessoas enfrentarem as diferenças existentes entre elas e pela dificuldade de construir novas formas de se relacionar, de se entender e de avançar a partir dessas diferenças. Talvez seja mais válido que os membros de um grupo saibam ser imparciais e respeitem as opiniões alheias e, acima de tudo, apresentem comportamentos coerentes com aquilo que acreditam, mesmo que sejam divergentes com os das outras pessoas, tendo em vista que com esse tipo de atuação o grupo aumenta as chances de produzir transformações sociais relevantes. Por enquanto não é possível dizer se tal comportamento afetou ou não o desempenho dos grupos investigados, apenas que parece estar vinculado aos valores “impregnados” nas relações sociais que ocorrem em sociedades como as que os participantes fazem parte. E as escolas e as universidades, reforçam ainda mais esse tipo de comportamento?

Já outros comportamentos como “complementar idéia”, “defender idéia” e “discordar”, ocorreram com mais frequência nos grupos homogêneos do que nos heterogêneos que, por sua vez, apresentaram frequências maiores nos comportamentos “apresentar idéia” e “esclarecer algo”. Com base nas relações entre as variáveis já feitas, tanto para os grupos homogêneos quanto para os grupos heterogêneos, é possível deduzir que houve maior “desembaraço” por parte dos sujeitos ao realizarem as tarefas com seus colegas e amigos de profissão. Já os sujeitos ao pertencerem a grupos compostos por pessoas estranhas e de áreas diferentes, por provavelmente não terem condições de complementarem as idéias dos outros com a mesma frequência que o fizeram nos grupos homogêneos, e por dominarem conhecimentos que mais ninguém no grupo dominava, tenderam a apresentar novas idéias conforme suas capacidades os permitiam contribuir.

É interessante notar que existem alguns comportamentos que diferenciam e assemelham os grupos homogêneos dos heterogêneos pelo modo como foram apresentados pelos sujeitos. Por exemplo, o comportamento discordar, além de ter ocorrido com menos frequência nos grupos heterogêneos, a maneira como ele foi apresentado pelos integrantes desses grupos também se tornou um diferencial entre os grupos homogêneos, pois na maioria das vezes as discordâncias foram breves (sem justificativas e argumentações) e seguidas de esclarecimentos. Já nos grupos homogêneos as discordâncias além de terem ocorrido com mais frequência, foram seguidas de defesas de idéias (justificativas e argumentações). No caso das formas de apresentar o comportamento concordar, em ambos os tipos de grupos, na maior parte das vezes foram breves e explícitas.

Outros aspectos que assemelham os grupos homogêneos e os heterogêneos se referem às dimensões das verbalizações: ritmos das verbalizações, direção dos olhares, durações das verbalizações e tons de voz. Quase não há diferenças nas formas como foram apresentados os comportamentos registrados. De modo geral, os comportamentos apresentados pelos sujeitos, nos dois grupos da qual fizeram parte, tiveram durações rápidas (se distribuíram entre as categorias “curta” e “média” duração). Isso demonstra um certo grau de padrão de duração dos comportamentos registrados.

Examinando os dados referentes aos ritmos das verbalizações, se constata a necessidade das pessoas, ao trabalharem em grupo, de participarem continuamente da atividade grupal, aproveitando o tempo disponível para debaterem suas idéias, bem como

de ouvirem umas às outras. Na maioria das vezes, ambos os tipos de grupos investigados, apresentaram verbalizações contínuas, sem muitas pausas e, em alguns momentos, atropeladas (sendo que os grupos homogêneos apresentaram mais vezes verbalizações atropeladas). É provável que as verbalizações atropeladas tenham ocorrido de forma breve, sem atrapalhar o entendimento entre os integrantes de cada grupo. Mas demonstra que, em alguns momentos da atividade, os sujeitos parecem ter sido impacientes em aguardar quem verbalizava a concluir suas idéias. Talvez tenha ocorrido com um pouco mais frequência de nos grupos homogêneos devido ao fato das pessoas se conhecerem e estarem mais entusiasmadas com a atividade (talvez quisessem se mostrar ativas no grupo).

Os dados referentes às direções dos olhares também demonstraram que os grupos, em geral, têm sempre “líderes” (mesmo que informais) exercendo certo grau de influência sobre os demais. No entanto, esses líderes podem não ser sempre as mesmas pessoas. O que é possível verificar que, conforme os dados encontrados de que os sujeitos, na maioria das vezes que verbalizaram, estavam olhando para uma ou duas pessoas, as pessoas tendem a buscar reforçadores (emitidos por quem é alvo de seus olhares) que indiquem concordância ou pelo menos atenção pelo que está sendo dito.

Há, portanto, comportamentos padrões que ocorrem em vários tipos de processos grupais (por exemplo, cooperação, participação contínua, concordâncias no sentido de consenso, etc), bem como aqueles que, em decorrência de certas condições (características dos integrantes do grupo, disposição dos integrantes, quantidade de integrantes, natureza da atividade, entre outras variáveis), ocorrem em grupos específicos, com características específicas e, geralmente não tem a ver com o tipo de comportamento em si, mas com a forma como ele é apresentado.

8.2 Trabalhos em grupo precisam ser desenvolvidos por profissionais que estejam capacitados e dispostos a participar do processo

O trabalho em grupo exige de seus integrantes além de suas capacidades profissionais específicas da área de formação e coerentes com o campo de atuação, capacidades para se relacionar com outras pessoas em favor de alguns objetivos centrais do

grupo. Mas no que consiste as relações ocorridas num grupo e que exigem a tão desejada “competência interpessoal” disseminada no senso comum?

Muitas vezes a competência técnica é muito mais reconhecida do que a “competência interpessoal” em vários tipos de atuação profissional. No entanto, para alguns tipos de atuação (psicoterapia, docência, assistência social, negociações, coordenações de grupos etc) a competência interpessoal se torna imprescindível (Moscovici, 1997). Mas o que constitui as competências ou habilidades interpessoais? Segundo Critchley e Casey (1994), se referem a habilidades de “empatia, cooperação, comunicação, capacidade de ouvir, capacidade de negociar e muitas mais” (p.408). Contudo, com o aumento das exigências por um profissional mais qualificado e dinâmico, qualquer tipo de atuação exige ambas as competências – técnica ou analítica e a interpessoal – embora em proporções diferentes. “Cada tipo ou dimensão de competência é interdependente da outra” (Moscovici, 1997, p.27), nesse sentido, muitas vezes a habilidade técnica pode ser complementada ou melhorada pela habilidade interpessoal. Por exemplo, o fato de um psicólogo ter conhecimento sobre as técnicas utilizadas numa dinâmica de grupo não o capacita a aplicá-las de forma eficaz, principalmente se lhe faltar habilidade de trabalhar com grupos de pessoas. Conforme Moscovici, há profissionais que desenvolvem trabalhos individualmente de forma muito competente mas, quando se juntam a um grupo de pessoas, apresentam um desempenho muito abaixo de sua capacidade por influência do grupo e das situações de trabalho. Talvez se esse profissional competente possuísse habilidades (interpessoais, por exemplo) para trabalhar em conjunto com outras pessoas, não fosse prejudicado pelas situações de trabalho em grupo.

Mas antes de uma análise de quais as competências interpessoais essenciais ao trabalho em grupo, é preciso questionar a formação dos profissionais de forma mais abrangente. Que tipos de profissionais as universidades estão se preocupando em formar? De que forma eles estão sendo preparados para atuar? Os alunos estão saindo das universidades preparados para trabalharem com profissionais de outras áreas? Esses profissionais aprenderam que a atuação deles não é dividida por limites entre áreas de conhecimentos, pois os conhecimentos produzidos e organizados por diversas áreas podem ser utilizados por diferentes profissionais?

Há necessidade de que sejam formados profissionais capacitados para desenvolver seus trabalhos em grupo, principalmente pelo fato das organizações, em geral,

estarem buscando cada vez mais esse tipo de gestão (formando equipes multiprofissionais para desenvolverem vários tipos de projetos). É importante que o ensino de graduação forme profissionais capacitados para trabalhar em grupo e, principalmente, que saibam respeitar a atuação de outros profissionais e visualizar oportunidades de atuação em parceria. Alguns dados a respeito das interações ocorridas entre os integrantes dos grupos investigados, especificamente os formados por profissionais de áreas diferentes (os grupos heterogêneos), evidenciaram que os sujeitos tendiam a trabalhar de forma segmentada, ou seja, cada profissional envolvido delimitava sua atuação conforme os padrões de atuação de sua profissão.

Parece que os profissionais não conseguem conceber novas formas de atuação, mais integradas com profissionais de outras áreas. Essa é uma deficiência da própria formação deles, que é ineficiente em formar profissionais capacitados para enxergar possibilidades de atuação a partir de um exame das necessidades da sociedade na qual está inserido, levando em conta os recursos que possui. As delimitações de conhecimentos e formas de atuações para cada profissão, que por sua vez são descritas em leis, são convenções que, apesar de ser necessário segui-las, mas acima de tudo conhecê-las com precisão, em alguns momentos precisam ser ignoradas para garantir que as atuações profissionais atendam as necessidades sociais (Rebellato e Botomé, 1999). Pois “os problemas da sociedade, em geral, transcendem os limites e as definições de uma profissão e exigem conhecimentos além daqueles que domina o agente de uma determinada profissão” (Rebellato e Botomé, 1999, p.226). Nesse sentido, a multiprofissionalidade vem a ser um instrumento necessário de intervenção em relação aos problemas sociais, pois o trabalho em equipe com profissionais diferentes cria condições para que os profissionais envolvidos tenham acesso ao conhecimento de outras áreas úteis ao tipo de intervenções que realizam (Rebellato e Botomé, 1999).

É muito comum profissionais terem preconceitos em relação a profissionais de outras áreas que atuam em campos próximos e até que deveriam estar trabalhando de forma integrada devido às inter-relações com a área, com os tipos de conhecimentos e atuações. Porém, o trabalho integrado, em grupo, torna-se aversivo aos profissionais de modo geral, os quais apenas ressaltam as dificuldades enfrentadas nesse tipo de trabalho (desentendimentos, inflexibilidade, desrespeito, desperdício de tempo e energia, dificuldade para chegar a um consenso entre outras) . Talvez essa resistência aumente mais

ainda em virtude das próprias limitações que os profissionais apresentam de se relacionar com outras pessoas, especialmente quando elas pertencem a áreas diferentes. As resistências são provenientes de faltas de habilidades interpessoais? É muito provável que sim, mas não apenas por isso. O tipo de formação superior que a maioria dos profissionais tiveram talvez seja o foco central do problema. Os alunos precisam aprender a resolver problemas e não aprender “disciplinas” (Paviani, 1986). Se aprendessem a resolver problemas em grupo os profissionais não se limitariam aos conhecimentos, técnicas e procedimentos que conhecem, mas aprenderiam a fazer relações entre eles e as de outros profissionais pertencentes ao grupo. As relações existentes é que são importantes deles perceberem, pois “qualquer campo de atuação necessita de conhecimento de várias áreas” (Rebellato e Botomé, 1999, p.227), sendo que um profissional sozinho pode possuí-lo e relacioná-los para trabalhar sozinho, assim como vários profissionais podem trabalhar em equipe para resolver um problema, de forma a complementar as deficiências uns dos outros com aos conhecimentos específicos que cada um possui.

Profissionais de áreas diferentes ao trabalharem juntos precisam ter claro que cada um deles atua num campo diferente, porém, o fato de terem formações em áreas distintas não significa que os conhecimentos que eles se apropriam e aplicam no trabalho que desenvolvem sejam dissociados um do outro. Por exemplo, um profissional da área da saúde, como um médico, tem acesso durante a graduação a conhecimentos que pertencem a diferentes áreas, como química, fisiologia, biologia, psicologia etc. Segundo Rebelatto (1994), área de conhecimento constitui em atividades de produção de conhecimento voltadas a um determinado tipo de assunto, fenômeno ou recorte da realidade. Nesse sentido, o autor distingue “área de conhecimento” de “campo de atuação” de um profissional, como conceitos distintos que muitas vezes são confundidos por diversos tipos de profissionais, inclusive os próprios pesquisadores que deveriam ter isso muito claro ao produzirem conhecimento. Rebelatto esclarece “área de conhecimento” é a produção e organização de diferentes conhecimentos, já “campo de atuação profissional” não se refere à produção mas ao uso de conhecimentos de várias áreas em diferentes situações. Por isso que um profissional pode se apropriar de conhecimentos de áreas diferentes para aplicar em uma situação que enfrenta.

O fato de um médico conhecer mais assuntos relacionados com a área de conhecimentos mais específica à saúde, não significa que não tenha acesso a

conhecimentos da psicologia, por exemplo. Os profissionais precisam ter formações mais multidisciplinares para compreender os fenômenos que lidam, considerando que são sistemas complexos, multideterminados, tendo em vista que um profissional sozinho não dá conta de compreender e encontrar respostas para problemas e assuntos complexos, que envolvem questões de diversas áreas, já que os fenômenos sofrem interferências de diversos tipos. Talvez a conscientização desse tipo de necessidade esteja levando a formação de grupos multiprofissionais com maior frequência.

8.3 A complexidade dos processos grupais não pode ser compreendida apenas com a caracterização parcial das interações sociais que ocorrem em grupos

O comportamento humano em grupo, ou seja, quando o ser humano está interagindo com outros, não pode ser explicado de forma linear, encontrando causas e efeitos para eles. O processo de interação humana é caracterizado como um fenômeno multideterminado e, nesse sentido, precisa ser compreendido considerando que a análise de algumas variáveis apenas não daria conta de explicar os fatos observados numa interação entre pessoas. Portanto, identificar a quantidade de certos comportamentos verbais apresentadas pelos sujeitos em situações específicas de debate em grupo para resolução de problemas, ajuda apenas a caracterizar alguns aspectos do complexo processo de grupo. Talvez outros tipos de exames, focalizando outras variáveis, permitam encontrar relações diferentes entre elas e, nesse sentido, resultados diferentes sobre o fenômeno.

Existem várias possibilidades de compreender as relações de determinação dos eventos na natureza. A melhor forma de entender as relações entre os eventos é considerar que cada evento possui relações múltiplas entre os demais e, nesse sentido, um evento pode ser causa e efeito para qualquer outro que também pode ser efeito e causa (Rebellato e Botomé, 1999). Na verdade, com essa nova maneira de enxergar os fenômenos a partir das relações de vários eventos que os constituem, não tem sentido usar a linguagem de “causa” e “efeito”, nem mesmo de “determinismo absoluto”, pois as relações de determinismo cabem somente aos eventos que estiverem em exame.

As relações podem ser feitas por meio de um “recorte” na qual o pesquisador faz e pela qual se interessa, referente a uma parte da complexa rede de relações entre os

diversos eventos na natureza, com o objetivo de saber mais profundamente sobre alguns aspectos dessas relações. É preciso esclarecer que um evento é composto por múltiplas variáveis (que variam ao longo de um gradiente), portanto, as relações entre os eventos que caracterizam um fenômeno, se referem à combinação dos valores de cada variável que caracterizam um evento combinada com os valores das variáveis dos outros eventos interligados. Além disso, tais relações são dinâmicas, e quando é alterado qualquer um desses valores, altera o conjunto de relações, que por sua vez, mudam os tipos de relações existentes entre os eventos e, portanto, as características de um fenômeno. Por tudo isso é que se ressalta tanto a complexidade dos fenômenos de modo geral. A produção de conhecimento científico em áreas de conhecimento diferentes consiste em conhecer como são compostos os eventos de uma parte da rede de relações, num determinado nível (atômico, químico, físico, biológico, individual, social etc), mapeando os eventos que mais interessam (as variáveis e seus graus), a cada área de conhecimento, com descrições precisas de como se dão às relações entre eles.

Ao mapear as variáveis dos eventos que interessam na presente pesquisa, é possível identificar algumas características que se sobressaem a respeito das variações apresentadas pelos sujeitos ao pertencerem a grupos diferentes. É provável que qualquer que fosse o outro grupo que tais sujeitos pertencessem, eles apresentariam comportamentos e interações diferentes. Mas quanto mais de um sujeito apresenta os mesmos tipos de alterações nos seus comportamentos, quando submetidos aos mesmos procedimentos, é possível supor algumas relações entre algumas variáveis que podem estar levando a tais comportamentos freqüentes e que são repetidos por mais de um sujeito. Mas é preciso ter claro que, dificilmente se esgotará a compreensão do fenômeno de processo de grupo, já que existem inúmeras possibilidades de relações na natureza e quem confirma essa afirmação são dois pesquisadores que contribuíram muito para aumentar a compreensão sobre dinâmica de grupo,

Essa concepção de campo de dinâmica de grupos é evidentemente ampla, e a tarefa de construir uma teoria geral, com base empírica, pode parecer inatingível. Desnecessário dizer, só se deram, para isso, os primeiros passos; é grande o número de variáveis a serem estudadas, e o de suas combinações é imenso. (Cartwright e Zander, 1975, p.46)

Como afirmam Cartwright e Zander (1975), no campo da dinâmica dos grupos já é possível perceber os benefícios oriundos da heterogeneidade de conhecimentos produzidos a respeito. A tendência passa a ser de deixar as análises causais entre duas variáveis, para análises mais abrangentes, que envolvam não apenas os resultados obtidos por meio de relações entre algumas variáveis estudadas, mas que sejam feitas articulações entre várias compreensões elaboradas sobre processos de grupo. Assim, a natureza dos processos grupais tende a ser desmistificada quanto mais se produz conhecimento a respeito.

8.4 Contribuições e limitações metodológicas se tornam oportunidades a novas pesquisas

A caracterização de alguns aspectos das interações sociais em grupos homogêneos e heterogêneos em relação à formação profissional permite entender como as relações entre as pessoas levam à atuação dos grupos. Embora os desempenhos dos grupos não tenham sido analisados, foi possível relacionar a quantidade de comportamentos e os comportamentos mais freqüentes, em ambos os grupos investigados, com as formações profissionais de seus integrantes, com a natureza da atividade aplicada, bem como com os tipos de interações que eles estabeleceram uns com os outros. Mas quais as implicações do conhecimento produzido para intervenções em grupos reais ou à compreensão do fenômeno de forma mais abrangente? Os resultados obtidos não servem para intervenções imediatas a situações na qual o fenômeno grupal ocorre, no entanto, podem servir de base para outros tipos de pesquisas, as quais podem ter como objetivo resolver problemas que interferem na efetividade dos grupos.

Os educadores e pesquisadores da área de ensino, por exemplo, podem utilizar conhecimentos como os produzidos com esta pesquisa para a produção de novos conhecimentos sobre a aprendizagem em grupo. Os pesquisadores da área organizacional podem a partir da caracterização propor estudos sobre os desempenhos de grupos do mesmo tipo. As próprias respostas elaboradas pelos grupos investigados, que não foram analisadas, podem ser objeto de estudo de uma outra pesquisa para avaliar os desempenhos dos dois tipos de grupos estudados e compará-los. Também podem ser feitas

pesquisas com os mesmos procedimentos e objetivos, porém, com grupos reais, para verificar se os resultados obtidos são similares, para aumentar a possibilidade de generalizações.

Como grande parte das pesquisas que deram início as investigações sobre os processos grupais foram de caráter experimental, as observações do funcionamento dos grupos, tanto em laboratório quanto em seus ambientes naturais, tem sido feita por meio da metodologia observacional. Mesmo alguns autores indicando o emprego dessa metodologia apenas para pesquisas não experimentais, é incorreto considerá-la inapropriada para experimentos, uma vez que um experimento é meramente uma forma de fazer observação (Batista, 2002). Daí a importância de construir novas formas de empregar os métodos observacionais. Foi pensando nisso que foi escolhida a observação direta para buscar compreender mais coisas sobre grupos, bem como construir um instrumento próprio para o tipo de investigação que se pretendia.

A metodologia observacional quando empregada numa pesquisa científica implica em uso de certas técnicas, instrumentos, equipamentos e procedimentos de coleta e análise de dados específicos. A observação direta de eventos possibilita a fidedignidade dos fatos principalmente quando aliada a recursos tecnológicos que permitam controlar ao máximo a interferência do observador de filtrar os fatos conforme seus interesses e limitações.

O recurso de vídeo oferece várias vantagens para o pesquisador que o utiliza, permite a preservação da situação investigada tal qual observada no momento em que ocorreu, replicações durante o processo de análise, além da construção do sistema de categorias adequado e reformulações sempre que necessárias desse sistema, além de servir também para o treinamento de observadores (Dessen, 1995; Carvalho e colaboradres, 1996; Kreppner, 2001). No entanto, de nada vale o uso do vídeo se o sistema de categorias que direcionará as observações não for construído de forma coerente com o problema de pesquisa e com categorias definidas de forma objetiva, com linguagem científica e adequada ao tipo de dado que se objetiva coletar. Além disso, por mais que o recurso de vídeo assegure que a replicação das observações pelo mesmo pesquisador, os dados são tanto mais credíveis quanto maior é a coincidência ou consenso entre vários observadores (Serafini e Pacheco, 1990).

O fato de não ter sido realizado o teste de fidedignidade com outros observadores afeta a credibilidade dos resultados encontrados, embora já existam questionamentos sobre a utilidade dos cálculos tradicionais de fidedignidade em registros observacionais (Dessen e Murta, 1997). Mas isso não condena, por completo, os dados obtidos, apenas os tornam mais suscetíveis a questionamentos e críticas por outros pesquisadores. No entanto, a consciência de que os dados não são o retrato exato dos eventos observados⁴ é algo que valoriza o exame feito, pois há garantias que os registros, a análise e interpretação foram feitos com cautela. Além disso, mesmo o teste de fidedignidade entre vários observadores, quando feito de forma apropriada (com observadores que não estão contaminados com os objetivos da pesquisa e interesses do pesquisador), não resolve os dilemas epistemológicos relacionados à postura do pesquisador, pois o instrumento de observação é o próprio pesquisador que, por mais objetivo que tente ser, ele dificilmente conseguirá ser completamente imparcial, nem mesmo com o recurso de vídeo (Dessen, 1995). Além disso, existe um outro tipo de dilema que é a perda da objetividade durante o processo de observação, especialmente se tal processo for longo. No entanto, já existem princípios científicos que podem ser empregados para evitar que o pesquisador se torne seletivo para efeitos esperados por focalizar apenas as ocorrências desses eventos (Kreppner, 2001). Segundo Kreppner a utilização do vídeo permite infinitas replicações durante o processo de análise dos dados e, portanto, ajuda a garantir a objetividade necessária. Porém, esse é um aspecto importante que deve ser considerado na escolha da metodologia observacional de acordo com os objetivos do estudo, pois podem ocorrer implicações aos resultados.

A construção do sistema de categorias também teve suas limitações e dificuldades. A maior preocupação foi de definir categorias de comportamentos de acordo com a concepção de que os comportamentos são constituídos por três componentes (situação antecedente à ação, ação, e conseqüências da ação) os quais podem apresentar diversas características, as quais irão se combinar e definí-los. Nesse sentido, para a definição de cada categoria de comportamento verbal observada foram descritos os componentes que caracterizam tal comportamento. Contudo, se tem consciência de que por mais oportunidades de revisões que o recurso de vídeo ofereça, as definições das categorias dificilmente descreverão com grau total de precisão os comportamentos observados. Além disso, sempre que se observam os eventos novamente, surgem outras idéias para

⁴ O que não é possível por outros motivos também, pois um pesquisador, quando não filtra aquilo que lhe interessa, pode ficar limitado pelos instrumentos elaborados e técnicas e escolhidas por ele próprio.

elaboração de novas categorias ou revisão das já existentes. Em virtude disso, é necessário estar atento àquilo que realmente é relevante ao objetivo do estudo (e se limitar a isso, tentando estudá-lo de modo exaustivo), pois é comum que ocorram dificuldades na escolha das unidades de análises diante da quantidade de dados com o qual o pesquisador se depara, especialmente se for em ambiente natural (Dessen e Murta, 1997). Há ainda os que ressaltam a necessidade de pelo menos dois observadores construírem um sistema de categorias para que as definições dos comportamentos sejam feitas com termos e conceitos apropriados e de acordo com a realidade e com o que é socialmente convencional, para que não ocorra redução ou distorção demasiada (Kreppner, 2001).

Algumas categorias criadas e que foram retiradas após as várias revisões feitas para a construção do sistema de categorias, poderiam ter sido mantidas, mas só foi percebida essa necessidade mais ao final dos registros das observações. Uma delas se referia aos momentos em que os sujeitos observados relatavam experiências próprias similares à relatada no estudo de caso. Talvez com esse tipo de dado poderia ter sido feita uma comparação entre os grupos homogêneos e os grupos heterogêneos no sentido de identificar em quais deles os sujeitos utilizaram mais vezes suas próprias experiências para fazer esclarecimentos ou defender uma idéia. É claro que a falta desses dados não compromete a pesquisa, já que eles apenas acrescentariam mais informações, as quais possibilitariam fazer mais algumas relações entre as variáveis investigadas.

O próprio tempo disponibilizado aos grupos para concluírem as atividades foi um fator que interferiu muito na análise dos dados. O tempo que cada grupo utilizou para concluir as atividades se tornou um dado importante, porém, uma variável que em alguns momentos dificultou o trabalho de análise dos dados, mais especificamente para fazer comparações entre os grupos. Talvez fosse mais apropriado definir durações das atividades iguais a todos os grupos a fim de controlar essa variável. No entanto, apesar das dificuldades, a solução encontrada para controlar a variável “tempo” foi de desconsiderar os tempos diferentes que cada grupo levou para concluir as atividades ao analisar as freqüências de comportamentos.

A construção de intervalos de tempo fixos de três minutos também foi um procedimento que permitiu a análise das freqüências de comportamentos ao longo do tempo e comparações entre os grupos. Porém, ao mesmo tempo em que a técnica utilizada de amostragem por intervalo de tempo tenha beneficiado alguns tipos de análises dos

dados obtidos, dificultou o registro dos mesmos com um alto grau de fidedignidade com os fatos. Isso ocorreu em virtude das unidades de comportamento muitas vezes iniciarem ou terminarem fora dos intervalos de tempos observados, mesmo tendo sido tomada às precauções devidas: a partir do teste piloto foram calculadas, de forma aproximadas, as durações médias de cada categoria de comportamento investigada e, com base nisso, foi escolhida a técnica e definidos intervalos de tempo adequados. Além disso, os intervalos de tempo foram fixos para todos os grupos, independente do tempo que cada um levasse para ler o estudo de caso. Isso fez com que no primeiro intervalo (de 12 a 15 minutos), para alguns grupos, fosse registrada pouca quantidade de comportamentos, já que os sujeitos se prolongaram na leitura, utilizando uma parte desse intervalo. O correto seria iniciar a contagem do tempo após a leitura, desta forma, seria garantido que todos começaram a se comportar exatamente no primeiro intervalo. Ou seja, os intervalos não deveriam corresponder ao tempo da atividade desde a explicação das instruções pela pesquisadora, mas sim ao tempo no qual os grupos iniciaram o debate em grupo, mesmo porque a durações das instruções e das leituras foram diferentes de grupo para grupo. Assim, os intervalos seriam similares na duração de três minutos e na seqüência (intervalo 1, intervalo 2 e assim por diante), mas não com o tempo de atividade (os intervalos não se refeririam aos mesmos tempos, por exemplo, intervalo um se referiu ao tempo de 12 a 15 minutos de atividade para todos os grupos). Talvez esse procedimento garantisse curvas de freqüências de comportamentos, ao longo dos intervalos de tempo, mais fidedignas com os fatos.

Também é possível questionar a quantidade de grupos formados se é significativa para verificar algum tipo de regularidade entre eles e fazer generalizações. Talvez seja necessário desenvolver pesquisas com uma quantidade maior de grupos de cada tipo e por um tempo mais longo. Antes de generalizações mais abrangentes é preciso que mais pesquisas sejam desenvolvidas, com outros tipos de profissionais ou com alunos que estejam se formando e que pertençam a universidades e faculdades diferentes e que necessariamente não se conheçam (no sentido de controlar essa variável), para verificar se os resultados confirmam ou divergem dos dados aqui encontrados.

O delineamento experimental, utilizado como método de pesquisa, permite outras possibilidades de controle de variáveis. Para controlar melhor algumas variáveis que interferiram nos resultados encontrados na presente pesquisa, como por exemplo, o fato

dos sujeitos terem demonstrado mais disposição no primeiro encontro (grupos homogêneos) do que no segundo (grupos heterogêneos), poderia ter sido controlado variando a sequência dos encontros: oito sujeitos começariam fazendo parte dos grupos homogêneos e, os outros oito sujeitos, fazendo parte dos grupos heterogêneos. Porém, esse tipo de delineamento exigiria outros tipos de procedimentos de controle para que, posteriormente, fosse possível comparar os resultados. A própria sequência das atividades poderia ter sido diferente: a atividade aplicada aos grupos heterogêneos (sobre acidente de trabalho), como foi considerada mais complexa e extensa por alguns sujeitos, poderia ter sido aplicada aos grupos homogêneos, tendo em vista que as condições eram mais adequadas (estavam entre pessoas conhecidas e do mesmo campo profissional, além disso, se tratava do primeiro encontro, portanto, os sujeitos estavam mais curiosos e mais entusiasmados). Contudo, a possibilidade de aumentar o controle das variáveis que interferem no fenômeno investigado não garante exatidão dos dados com os fatos. Falhas ou lacunas nos procedimentos e técnicas de pesquisa poderão ser encontrados, principalmente quando se trata de um fenômeno muito complexo. Além disso, o delineamento experimental é um procedimento científico que permite uma infinidade de delineamentos.

Outros tipos de limitações que também dificultaram a coleta dos dados e, como conseqüência, comprometem um pouco a fidedignidade dos dados, foram de caráter tecnológico e estrutural (espaço). A falta de recursos para melhorar a qualidade sonora das fitas gravadas, bem como a falta de recursos financeiros e até mesmo de tempo para utilizar duas filmadoras e filmar os grupos em mais de um ângulo, o que implicaria em mais custos com fitas, dificultaram os registros. A falta de um espaço (laboratório) adequada ao experimento, isolado de interferências sonoras e de pessoas estranhas, com estrutura e recursos apropriados para viabilizar filmagens de qualidade, também limitou os registros e análises, bem como tornou a atividade um pouco desconfortável aos participantes (tiveram que sentar muito próximos uns dos outros para que fosse possível enquadrá-los para a filmagem, sem que todos estivessem de frente um para o outro, pois não foi possível fazer um círculo, além de ter sido preciso apoiar os textos numa prancheta, pois nas cadeiras não havia apoios). É de grande importância um departamento de psicologia possuir um laboratório ou pelo menos uma sala de espelho com estrutura adequada que possibilite a realização de experimentos com o rigor científico necessário.

Além disso, a quantidade de dados exigida pela pesquisa de pequenos grupos é tão numerosos que será necessário usar tecnologia adequada (computadores, programas específicos etc) para reuni-los, adequá-los e analisá-los para avançar no conhecimento sobre o fenômeno (Petrullo, 1972). Essa tendência não é própria somente para pesquisas de laboratório, também serve para pesquisas realizadas em campo, com grupos reais. Instrumentos portáteis também são necessários para levar a campo e facilitar a coleta, o registro e a análise dos dados, por pesquisadores e profissionais que lidam com esse tipo de fenômeno.

E como fica a generalização dos dados obtidos em laboratório à vida real, já que são realizados com grupos isolados das influências externas? Antes de se enfatizar o perigo das generalizações a partir de experimentos em laboratório, é preciso ter claro, como foi enfatizado por Festinger(1950) citado por Petrullo (1972) que,

O experimento controlado de laboratório não é uma tentativa de repetir, em miniatura, uma situação de vida real. Ao contrário, é uma tentativa de estabelecer o caso puro. Em outras palavras, é uma tentativa de isolar um fator ou um feixe de fatores que, com boas razões, acreditamos serem importantes, e fazer com que variem sistematicamente num contexto em que outros fatores são bem controlados. Através disso, podemos começar a construir um conjunto de conhecimento referente às relações funcionais exatas entre tais fatores e o comportamento de seres humanos em situações sociais. O experimento de laboratório pode dar-nos as leis empíricas do comportamento. Não nos diz, imediatamente, como aplicar tais leis à situação de vida real. (...) No entanto, precisamos conhecer as leis antes de poder aplicá-las. (p.34)

Para se tornar ainda mais possível transformar o conhecimento produzido com base nos experimentos de laboratório em ações de intervenção às situações reais, antes disso talvez seja preciso pesquisas que comparem os resultados obtidos em situações artificiais e reais. Alguns teóricos como Asch (1977) identificam algumas limitações dos experimentos feitos sobre pequenos grupos, tendo em vista que as relações entre os indivíduos dos grupos estudados não são duradouras e nem estão inseridas num contexto histórico contínuo, como no caso dos grupos naturais. Nesse sentido, talvez seja necessário, para preencher as lacunas no conhecimento sobre processos grupais, observar grupos reais.

Mesmo diante de vários tipos de dificuldades metodológicas encontradas, foi realizado o estudo de acordo com seu propósito, ainda que as possibilidades de análise nunca se esgotem, o que ao invés de ser visto como problema, pode ser visto como oportunidade, já as lacunas nos conhecimentos produzidos se tornam questionamentos e novas idéias para outras pesquisas científicas. Segundo Asch,

Os que trabalham neste campo sabem, certamente, que é ainda necessário provar que a pesquisa controlada – a respeito dos pequenos grupos – pode conduzir a conhecimentos inacessíveis ao senso comum. Mas a resposta [a respeito do que interfere nos processos grupais] só pode ser dada por outras pesquisas. (Asch, 1977, p.436)

As oportunidades são infinitas; dúvidas e problemas para serem resolvidos, especialmente relacionados com o nível social e humano, sempre existirão e levarão a novos questionamentos pelo homem. Realmente é disso que a ciência precisa: de pessoas críticas, curiosas e dispostas para encontrar oportunidades de produzir novos conhecimentos e, além disso, é imprescindível que possuam clareza dos objetivos primordiais que norteiam as pesquisas científicas. Pois, acima dos interesses do mercado, da categoria empresarial entre outras que investem na ciência, está a finalidade científica, que é de desvendar os diversos fenômenos que influenciam na vida do ser humano, mesmo quando o conhecimento produzido não possui aplicabilidade imediata para resolver os problemas emergentes da sociedade. As pesquisas de caráter fundamental na área social e humana também apresentam grande importância, tendo em vista que são destinadas à produção de conhecimento que possibilitam o avanço e maiores compreensões sobre os fenômenos sociais e humanos, entre outros, além de servirem de base para futuras pesquisas de intervenção.

REFERÊNCIAS

- Asch, S. E. (1977). **Psicologia Social**. 4 ed. São Paulo: Editora Nacional.
- Batista, C. G. (2002). **Método observacional: fundamentos teóricos e análise crítica**. Texto elaborado para palestra organizada pelo Laboratório de Linguagem e Comportamento Verbal (LAB-LIN), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Berlo, D. K. (1991) **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. 7 ed. São Paulo: Fontes.
- Bion, W. R. (1975). **Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Imago, São Paulo: Universidade de São Paulo.
- Boch, A M. B.; Furtado, O.; Teixeira, M. L. (1998). **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia**. 11 ed. São Paulo: Saraiva.
- Botomé, S. P. (2001). Sobre a noção de comportamento. Em: Moraes, H. P. e Zilles, U. (Org.), **Filosofia: diálogo de horizontes**, Festschrift em homenagem a Jayme Paviani, Caxias do Sul: EDUCS, Porto Alegre: EDIPUCRS, 687-708.
- Botomé, S. P. e Souza, D. G de (1982). **Linguagem: uma classe de comportamentos com múltiplas funções**. Texto não publicado. Universidade Federal de São Carlos.
- Botomé, S. P. e Kubo, O M. (1997). **Ciência e Senso Comum: contrastes de duas formas de conhecer como recursos para construção de conhecimento no trabalho científico e na vida cotidiana**. Trabalho não publicado. Universidade Federal de São Carlos.
- Cartwright, D. e Zander, A. (1975). **Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria**. v.2, São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- Carvalho, A. M. A., Bergamasco, N. H. P., Lyra, M. C.D. P., Pedrosa, M. I. P. C.; Rubiano, M. R. B., Rossetti-Ferreira, M. C. T., Oliveira, Z. M. R., Vasconcellos, V. M. R. (1996). Registro em vídeo na pesquisa em psicologia: reflexões a partir de relatos de experiência. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, set/dez, 12 (3), 261-267.

Chanlat, J. (Org.) (1996). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v.3. Atlas: São Paulo.

Cox, Jr. T. (1994). **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: CA.

Critchley, B. E Casey, D. (1994) Repensando a formação de equipes. Em: Starkey, K. **Como as organizações aprendem** (p. 397-412). São Paulo: Futura.

Davis, J. H. (1973). **Produção de grupo**. São Paulo: Edgard Blucher e Ed. da Universidade de São Paulo.

Dessen, M. A. (1995). Tecnologia de vídeo: registro de interações sociais e cálculos de fidedignidade em estudos observacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, set/dez, 11 (3), 223-227.

Dessen, M. A. e Murta, S. G. (1997). A metodologia observacional na pesquisa em psicologia: uma visão crítica. **Cadernos de Psicologia**, 1, 326-339.

Duran, A. P. (1993). Interação social; o social, o cultural e o psicológico. **Temas em Psicologia**, 3, 1-8.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L, BourgeoisIII, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. **California Management Review**, 39 (2), winter, 42-62.

Frey, L. R. (2000). Diversifying our understanding of diversity and communication in groups: dialoguing with Clark, Anand and Roberson (2000). **Group Dynamics: Theory, Research and Practice**, 4 (3), 222-229.

Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, jul/set, 40 (3), 18-25.

Girin, J. (1996). A linguagem nas organizações: signos e símbolos. Em: Chanlat, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas** (p.23-66). v.3. Atlas: São Paulo.

Góes, M. C. R. (1997). As relações intersubjetivas na construção de conhecimentos. Em: Góes, M. C. R., A. L. B., Smolka (Orgs). **A significação nos espaços educacionais: interação social e subjetivação** (p.11-27). Campinas (SP): Papyrus.

Homans, G. C. (1950). **The Human Group**. Harvard University, New York.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. **Administrative Science Quarterly**, 42, september, 530-557.

Jehn, K.A.; Northcraft, G. B.; Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups. **Administrative Science Quarterly**, 44, december, 741-763.

Jesuino, J. C. (1996) Estrutura e processos de grupo: interações e fatores de eficácia. Em: Vala, J. e Monteiro, M. B. (Coord). **Psicologia Social** (p.259-285). 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Jung, D. I; Sosik, J. J.; Baik, K. B (2002). Investigating work group characteristics and performance over time: a replication and cross-cultural extension. **Group Dynamics Theory: Research and Practise**, 6 (2), 153-171.

Katzenback, J. A. (1994). **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books.

Klein, J. (1974). **O trabalho de grupo: psicologia social e da discussão e decisão**. 3 ed. Oxford: Zahar.

Kreppner, K. (2001). Sobre a maneira de produzir dados no estudo da interação social. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, maio/ago, 17 (2), 97-107.

Lane, S. T. M. (1992). O processo grupal. Em: Lane, S. T. M. e Codo, W. (Org.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. 10 ed. São Paulo: Editora Brasiliense.

Lapassade, G. (1989). **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

Lewin, K. (1948). **Problemas de dinâmica de grupo**. São Paulo: Cultrix.

Leonard, D. e Straus, S. (2000). Aproveitando todo o cérebro da empresa. Gestão do Conhecimento. **Revista da Harvard**, Ed. Campus, 108-133

Martins, F. S. (2000). **Modelo para avaliar programas de desenvolvimento de equipes**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Menegasso, M. E. (2001). **Processo de implantação de equipes de trabalho: um estudo de multicasos**. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina.

Morgan, G. (1996). **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas.

Moscovici, F. (1997). **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.

Munck, L. (1999). **A efetiva formação de equipe de trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos - Universidade Estadual de Londrina**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.

Osborn, A. F. (1957). **O poder criador da mente: princípios e processos do pensamento criador e do "brainstorming"**. 4 ed. São Paulo: IBRASA.

Pagès, M. (1982). **A vida afetiva dos grupos: esboço de uma teoria da relação humana**. São Paulo: Vozes.

Parker, G. M. (1995). **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus.

Paviani, J. (1986). **Problemas de filosofia da educação**. 3 ed. Caxias (RS): Educus.

Pelled, L. H.; Eisenhardt, K. M.; Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: an analysis of work group diversity, conflict and performance. **Administrative Science Quarterly**, 44, march, 1-28.

Petrullo, L. (1972). Pesquisa de pequenos grupos. Em: Bachrach, A. J. **Fundamentos experimentais da psicologia clínica** (p. 267-319). São Paulo: Herder.

Pichon-Rivière, E. (1988). **O processo grupal**. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes.

Rebellato, J. R. (1994). Área de conhecimento e campo de atuação profissional: uma distinção fundamental para gerenciar a qualidade do trabalho universitário. **Iglu**, 7, outubro, 97-113.

Rebelatto, J.R. e Botomé, S.P (1999). Fisioterapia: possibilidades de redefinição da atuação profissional em relação ao objeto de trabalho, ao conhecimento e ao ensino superior. Em: Rebelatto, J.R. e Botomé, S.P (Org.). **Fisioterapia no Brasil** (p.217-249). 2 ed. São Paulo: Manole.

Robbins, S. P. (1999). **Comportamento Organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro; LTC, p.178-189.

Robbins, H e Finley, M. (1997). **Por que as equipes não funcionam**. Rio de Janeiro: Campus.

Roca-Cortés, N. (2001). Cambios en la actividad grupal de las fases de una innovación profesional. **Psicologia: Organizações e Trabalho**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina. 1 (1), jan/jun, 107-140.

Santos, N. S.; Behr, R. R. e Valadão, V. J. (2000). Equipes e jogos de empresas: revisitando o tema . **24º Encontro da Anpad – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. [CD]

Senge, P. M. (1990). **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 12 ed. São Paulo: Best Seller

Serafini, O. e Pacheco, J. A. (1990). A observação como elemento regulador da tomada de decisões: a proposta de um instrumento. **Revista Portuguesa de Educação**, 3 (2), 1-19.

Shaw, M. E. (1981). **Group dynamics: the psychology of small group behavior**. 3 ed. EUA: McGraw-Hill.

Sidman, M. (2001). **Coerção e suas implicações**. Campinas (SP): Editora Livro Pleno.

Skinner, B. F. (1978). **O comportamento verbal**. São Paulo: Cultrix e Ed. da Universidade de São Paulo.

Stoner, J. A. F. e Freeman, R. E. (1985). **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda.

Triandis, H. E.; Hall, E. R., Ewen, R. B. (1965). Member heterogeneity and dyadic creativity. **Human Relations**, 18, 33-55.

Vigotski, L. S. (1998). **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 6 ed. São Paulo: Martins Fontes.

Wagner III, J. A. (1999). **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva.

Watson, W. E.; Kumar, K.; Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: comparing homogeneous and diverse task groups. **Academy of Management Journal**. 36 (3), June, 590-598.

Zanella, A. V. e Pereira, R. S. (2001). Constituir-se enquanto grupo: a ação de sujeitos na produção do coletivo. **Revista Estudos de Psicologia**, 6 (1), 105-114.

Zanelli, J. C. (1997). Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, 1 (2), maio/ago, 121-143.

Zanelli, J. C. (2001). **Estratégia, participação e construção de equipes**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Texto não publicado. Universidade Federal de Santa Catarina.

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Distribuição dos sujeitos escolhidos para formar grupos homogêneos.....	54
Tabela 2.2	Distribuição dos sujeitos rearranjados para formar os grupos heterogêneos.....	55
Tabela 3.1	Distribuição das durações das atividades, em minutos, e suas percentagens, apresentados pelos grupos homogêneos, por fase de atividade e grupo.....	72
Tabela 3.2	Distribuição das durações das atividades, em minutos, e suas percentagens, apresentados pelos grupos heterogêneos, por fase da atividade e grupo.....	74
Tabela 4.1	Distribuição das frequências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos homogêneos, por intervalo de tempo de três minutos.....	83
Tabela 4.2	Distribuição das frequências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos heterogêneos, por intervalo de tempo de três minutos.....	85
Tabela 5.1	Distribuição das frequências totais de cada categoria de comportamento verbal observado e das respectivas percentagens, por grupo homogêneo.....	96
Tabela 5.2	Distribuição da ordem de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos.....	98
Tabela 5.3	Distribuição das frequências totais de cada categoria de comportamento verbal observado e das respectivas percentagens, por grupo heterogêneo.....	102
Tabela 5.4	Distribuição da ordem de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos heterogêneos.....	103
Tabela 5.5	Distribuição da ordem geral de ocorrência das categorias de comportamentos apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	107
Tabela 5.6	Distribuição das frequências de comportamentos, por categoria observada, apresentadas por cada sujeito, ao participarem do grupo homogêneo e do grupo heterogêneo.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1. Especificação dos três componentes constituintes da definição do comportamento como relação entre o que um organismo faz e o ambiente (anterior e posterior à ação) em que o faz.....	36
Figura 1.2. Aspecto do comportamento enfatizado pelo verbo falar que se refere a um dos componentes do comportamento – à ação – mas que sem o conhecimento dos outros componentes não é possível dizer a respeito do comportamento – argumentar, reclamar, criticar, opinar etc?.....	37
Figura 1.3. Cadeia de comportamentos em processos grupais.....	39
Figura 3.1. Distribuição de ocorrências das categorias referentes às disposições pessoais apresentadas pelos sujeitos ao participarem dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos.....	66
Figura 3.2. Distribuição de ocorrências das categorias referentes aos tipos de relações estabelecidas entre integrantes dos grupos homogêneos e dos grupos heterogêneos.....	68
Figura 3.3. Distribuição de ocorrências das categorias referentes às características das atividades para os grupos homogêneos e para os grupos heterogêneos, conforme a avaliação feita pelos sujeitos, individualmente.....	69
Figura 3.4. Distribuição de ocorrências das categorias referentes aos graus de interesse pelos assuntos debatidos nos grupos homogêneos e nos heterogêneos conforme a avaliação dos sujeitos.....	70
Figura 3.5. Distribuição de ocorrências das categorias referente aos graus de conhecimento sobre os assuntos debatidos pelos sujeitos ao realizarem as atividades aplicadas aos grupos homogêneos e aos grupos heterogêneos, conforme a avaliação dos mesmos.....	71
Figura 4.1. Distribuição das frequências totais de comportamentos por intervalo de tempo de três minutos, apresentada por cada um dos grupos homogêneos.....	83
Figura 4.2. Distribuição das frequências totais de comportamentos apresentados pelos integrantes dos grupos heterogêneos, por intervalo de tempo de três minutos.....	86
Figura 5.1 Distribuição dos totais de verbalizações apresentados pelos grupos homogêneos e heterogêneos na realização das tarefas.....	107

Figura 6.1. Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “concordar” apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	116
Figura 6.2. Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “complementar idéia” apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	120
Figura 6.3. Distribuição de frequências relativas referentes às sub-categorias do comportamento “discordar” apresentadas pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	123
Figura 7.1. Distribuição das percentagens referente às categorias de ritmos das verbalizações sobre o total de comportamentos apresentados pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	128
Figura 7.2. Distribuição das frequências relativas referentes às categorias de durações das verbalizações sobre o total de comportamentos apresentados pelos grupos homogêneos e heterogêneos.....	131
Figura 7.3. Distribuição das frequências relativas referentes às categorias de tom de voz das verbalizações apresentadas pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos.....	134
Figura 7.4. Distribuição das frequências relativas referentes às categorias de direções dos olhares durante as verbalizações apresentadas pelos sujeitos dos grupos homogêneos e heterogêneos.....	139

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Protocolo de Observação.....	181
Apêndice B	Questionário	183
Apêndice C	Estudo de caso aplicado aos grupos homogêneos	193
Apêndice D	Estudo de caso aplicado aos grupos heterogêneos.....	196
Apêndice E	Características dos sujeitos e durações das atividades.....	200

APÊNDICE A
PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO

Duração das tarefas

Situação	Início	Término	Duração
Conversas iniciais			
Leitura			
1º pergunta			
2º pergunta			
3º pergunta			
4º pergunta			
5º pergunta			
Observação			

Características dos integrantes do grupo

Grupo				
Integrantes				
Nome				
Idade				
Sexo				
Curso				

APÊNDICE B QUESTIONÁRIO

Instrução:

Na maioria das questões vocês podem assinalar mais de uma alternativa caso acharem necessário.

Características Gerais

1. Sexo: () Masculino () Feminino

Experiências acadêmicas e profissionais

1. Assinale, entre as habilidades relacionadas abaixo, aquela(s) que você desenvolveu durante o curso de graduação e com suas experiências profissionais:
- () trabalhar em grupo ou equipe
 - () lidar com outras pessoas
 - () argumentar para sustentar idéias próprias
 - () identificar problemas ou lacunas no campo de atuação
 - () estudar possíveis soluções para os problemas identificados
 - () questionar os fatos e os fenômenos a sua volta
 - () atuar para atender às necessidades da sociedade
 - () se adequar às exigências do mercado de trabalho
 - () desenvolver pesquisas na área de interesse
 - () explorar ou criar novos campos de atuação
 - () elaborar projetos ou propostas
 - () implementar projetos ou propostas elaboradas
 - () apresentar propostas à outras pessoas
 - () negociar
 - () prestar atendimento à outras pessoas
 - () ajudar outras pessoas
 - () realizar tarefas rotineiras (administrativas)
 - () realizar tarefas que exigem conhecimento técnico
 - () analisar dados ou informações
 - () tomar decisões que são relevantes para o trabalho
 - () coordenar pessoas (grupos, departamentos etc)
 - () administrar (controlar, planejar, coordenar, decidir)
 - () resolver problemas técnicos
 - () resolver conflitos interpessoais
 - () planejar e/ou organizar eventos
 - () outras: _____

Características do trabalho em grupo

1. Como você se sentiu no grupo?
 - a vontade para expor suas idéias desde o início das atividades
 - tímido no início das atividades, mas depois de um tempo ficou mais a vontade
 - constrangido do início ao fim das atividades
 - integrado no grupo desde o início das atividades
 - integrado no grupo mas no final das atividades
 - indiferente ao grupo
 - ignorado pelos outros integrantes do grupo (ou por um deles)
 - outros: _____

2. Que tipo de atuação você teve durante o trabalho em grupo?
 - redigiu as respostas elaboradas pelo grupo
 - apresentou idéias novas ou soluções
 - expôs sugestões para melhorar as idéias apresentadas pelos outros integrantes
 - fez contribuições (complementações) sempre que alguém apresentava idéias, sugestões, esclarecimentos ou opiniões
 - fez esclarecimentos com base nos conhecimentos e informações que possui sobre o assunto
 - apazigou conflitos entre as pessoas durante o trabalho em grupo
 - auxiliou o grupo sobre os procedimentos que deveriam ser empregados para realizar as atividades
 - descontraíu as pessoas (contando piadas, histórias engraçadas etc)
 - incentivou as pessoas à participarem mais das atividades
 - defendeu idéias próprias ou as idéias apresentadas por outros integrantes para que fossem aceitas pelo grupo
 - outras: _____

3. De acordo com sua atuação durante o trabalho em grupo, você considera que:
 - falou mais que todos os outros integrantes
 - falou pouco em relação aos outros integrantes
 - falou sempre que necessário, no mesmo grau que os outros
 - de modo geral, ficou mais tempo quieto
 - ficou todo tempo quieto

4. O tipo de atuação que apresentou durante o trabalho em grupo se explica pelo fato de:
 - ter surgido uma liderança autoritária no grupo
 - ter falado apenas quando compartilhava as mesmas idéias que as dos outros integrantes
 - ter evitado divergências e confrontos
 - ter o costume de falar muito
 - ter o costume de falar pouco
 - falar apenas quando sente-se seguro para expor idéias ou opiniões
 - sentir-se a vontade no grupo para expor suas idéias
 - sentir-se constrangido

- ter muito conhecimento sobre o assunto analisado em grupo
- ter pouco conhecimento sobre o assunto
- outro: _____

5. Durante o trabalho em grupo, você considera que:

- participou da resolução de todas as perguntas
- participou da resolução da maioria das perguntas
- participou da resolução de algumas perguntas
- participou da resolução de apenas uma pergunta
- não participou da resolução das perguntas

6. Numa escala de 1 a 10 (onde 1 = nenhuma participação e 10 = total participação), especifique o grau de sua participação durante o trabalho em grupo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Como foi a atuação dos outros integrantes do grupo?

- todos participaram das atividades
- a maioria participou das atividades
- faltou maior participação das pessoas nas atividades
- alguns integrantes participaram muito pouco em relação aos outros
- alguns participaram um pouco mais do que outros das atividades

8. Comparando as atuações dos integrantes do grupo:

- apenas uma pessoa contribuiu de forma efetiva na resolução das perguntas
- poucos contribuíram de forma efetiva na resolução das perguntas
- todos contribuíram de forma efetiva na resolução das perguntas
- a maioria contribuiu de forma efetiva na resolução das perguntas
- ninguém contribuiu de forma efetiva na resolução das perguntas

9. Numa escala de 1 a 10, onde 1 é igual a nenhuma contribuição e 10 é igual a alta contribuição, especifique o grau de sua contribuição durante as atividades em grupo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Você considera que suas contribuições foram:

- ótimas
- boas
- regulares
- ruins
- péssimas

Justifique:

11. Em quais momentos da atividade em grupo você fez contribuições?

- durante todas as perguntas
- na maioria das perguntas
- em algumas perguntas
- em uma das perguntas

- () em momento algum
 () outro (algum momento específico?): _____
12. Você considera que as pessoas ao trabalharem em grupo:
 () atuaram como se pertencessem ao grupo (integraram-se)
 () atuaram individualmente, sem integração com o grupo
 () atuaram em pares, dividindo o grupo
 () em alguns momentos atuaram individualmente, em outros de forma mais integrada
 () outro: _____
13. Em quais situações você considera que as pessoas trabalharam realmente como um grupo (de forma integrada):
 () durante todas as atividades
 () mais no final das atividades
 () mais no início das atividades
 () na maior parte do tempo
 () em momento algum
 () outro (algum momento específico?): _____
14. Numa escala de 1 a 10, onde 1 é igual a nenhuma integração e 10 é igual a total integração, especifique o grau de integração do grupo:
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Como foi a atuação do grupo?
 () houve consenso em todas as respostas (as pessoas compartilhavam as mesmas idéias)
 () ocorreram algumas divergências de idéias entre os integrantes do grupo, mas no geral, as idéias convergiram (as pessoas foram flexíveis e aceitaram idéias diferentes das suas)
 () ocorreram divergências de idéias em alguns momentos da atividade sem ser possível chegar a um consenso
 () o grupo atingiu seus objetivos de forma produtiva
 () o grupo atingiu seus objetivos com dificuldade
 () o grupo não conseguiu atingir todos os seus objetivos
16. Caso você considere que ocorreram divergências (diferenças de idéias) entre os integrantes durante as atividades em grupo, especifique o grau de divergências que as pessoas apresentaram, com base na escala abaixo (de 1 a 10), onde 1 é igual a divergências flexíveis (que chegam a um consenso) e 10 é igual a divergências inflexíveis (que levam a conflitos):
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Quanto ao resultado alcançado pelo grupo, você considera:
 () as respostas poderiam ser melhores elaboradas
 () as respostas elaboradas foram consideradas pelo grupo as melhores encontradas
 () algumas respostas foram mal elaboradas, outras foram bem elaboradas
 () a maioria das respostas foram mal elaboradas
 () a maioria das respostas foram bem elaboradas

() outro: _____

18. Quanto ao tempo que o grupo levou para responder as perguntas, você considera que:

- () no geral, foi rápido
- () o grupo levou mais tempo para responder algumas perguntas
- () na maioria das perguntas levou tempo demais (poderia ser mais rápido)
- () em geral, o grupo respondeu as perguntas no tempo que era necessário
- () foi rápido demais, poderia ter respondido as perguntas com mais calma
- () nenhuma pergunta exigiu muito tempo para respondê-la
- () algumas perguntas exigiam mais tempo para respondê-las do que outras, porém o grupo as respondeu com pressa
- () _____

19. Você classificaria os resultados alcançados pelo grupo (a qualidade das respostas elaboradas):

- () ótimo
- () bom
- () regular
- () ruim
- () péssimo

Justifique:

20. A qualidade dos resultados alcançados pelo grupo se explica devido ao fato:

- () o tempo estabelecido ser curto para cumprir todas as atividades
- () o tempo estabelecido ser adequado para a realização das atividades
- () as pessoas desviarem a atenção das atividades, mudarem de assunto, com frequência
- () as pessoas terem se empenhado para resolver as atividades dentro do tempo estabelecido
- () as pessoas não terem se preocupado com o tempo
- () as pessoas se envolveram tanto com as atividades que se esqueceram do tempo
- () outros motivos: _____

Interações entre os integrantes do grupo

1. Que tipo de relações foram estabelecidas entre as pessoas durante o trabalho em grupo?

- () de cooperação
- () de conflito
- () de amizade
- () de competição prejudicial
- () de competição construtiva
- () amistosa
- () hostil

- de indiferença
- informal
- formal
- outras: _____

2. No início das atividades em grupo as pessoas pareciam estar:

- tensas
- a vontade
- constrangidas
- dispostas
- tímidas
- irritadas
- receosas
- indispostas
- entusiasmadas
- curiosas
- inseguras
- impacientes
- desmotivadas
- alegres
- outro: _____

3. Como você estava se sentindo no início das atividades em grupo:

- tenso(a)
- a vontade
- constrangido(a)
- disposto(a)
- tímido(a)
- irritado(a)
- receoso(a)
- indisposto(a)
- entusiasmado(a)
- curioso(a)
- inseguro(a)
- impaciente
- desmotivado(a)
- alegre
- outro: _____

4. Ao final das atividades as pessoas pareciam estar:

- satisfeitas
- insatisfeitas
- tensas
- a vontade
- constrangidas
- dispostas
- tímidas

- irritadas
- receosas
- indispostas
- entusiasmadas
- curiosas
- inseguras
- impacientes
- desmotivadas
- alegres
- outro: _____

5. Ao final das atividades você se sentiu:

- satisfeito(a)
- insatisfeito(a)
- tenso(a)
- a vontade
- constrangido(a)
- disposto(a)
- tímido(a)
- irritado(a)
- receoso(a)
- indisposto(a)
- entusiasmado(a)
- curioso(a)
- inseguro(a)
- impaciente
- desmotivado(a)
- alegre
- outro: _____

6. Considerando o comportamento “agredir o outro” como um comportamento de falar palavras grosseiras, falar rispidamente, gritar com o outro, entre outros comportamentos verbais com função de ofender, ironizar, magoar, defender-se de outras agressões verbais; numa escala de 1 a 10 (onde 1=nenhuma agressividade e 10=alto grau de agressividade) especifique o grau de agressividade que as pessoas apresentaram durante o trabalho em grupo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(caso você tenha assinalado “1” como grau de agressividade, pule para a questão 9)

7. Em relação a forma como as pessoas foram agressivas umas com as outras, você diria que ocorreu:

- de forma verbal e explícita
- de forma verbal, porém, implícitas (por meio de ironias, brincadeiras etc)
- por meio de gestos, expressões faciais
- outros: _____

8. Cite em quais situações você considera que as pessoas foram agressivas umas com as outras (caso considere que houve situações de agressividade):

9. Numa escala de 1 a 10, onde 1 equivale à ausência de competição e 10 equivale à alto grau de competição especifique o grau de competição entre as pessoas durante trabalho em grupo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

(caso você especificou “1” grau de competição, pule para a questão 12)

10. Você diria que as pessoas competiram entre si de forma:

explícita

implícita

construtiva

prejudicial

não houve competição

outra: _____

11. Cite em quais situações você considera que as pessoas competiram entre si?

12. A comunicação entre os integrantes do grupo durante as atividades ocorreu:

de forma clara e objetiva

as pessoas ouviram umas as outras

com interrupções (as pessoas falavam simultaneamente sem aguardar o outro terminar de expor suas idéias)

de maneira formal

de maneira informal

outras: _____

13. Numa escala de 1 a 10, onde 1 é igual nenhum entendimento e 10 total entendimento, especifique o grau de entendimento (compreender as idéias dos outros) entre os integrantes durante as atividades do grupo:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Em quais momentos houve maior dificuldade de entendimento entre as pessoas:

no início das atividades

durante todas as atividades

mais no final das atividades

na maior parte do tempo

em momento algum

outro (algum momento específico?): _____

15. Quais tipos de dificuldades de entendimento entre as pessoas ocorreram durante o trabalho em grupo:

- uso de termos técnicos (linguagens diferentes)
- divergências de idéias e opiniões
- temperamentos diferentes entre as pessoas
- algumas pessoas não souberam expressar suas idéias com clareza
- não houve dificuldades de entendimento
- outra: _____

16. Em relação a forma como se deu a comunicação, entre as pessoas durante o trabalho em grupo, no geral, você a classificaria como:

- ótima
- boa
- regular
- ruim
- péssima

Justifique:

Sobre a atividade aplicada

1. O que você achou do tipo de atividade aplicada?

- interessante
- difícil
- fácil
- motivadora
- extensa
- instigante
- proveitosa
- útil
- descontextualizada
- prática
- cansativa
- simples
- complexa
- agradável
- desafiadora
- outro: _____

2. Sua participação nesta atividade em grupo foi uma experiência:

- nova (primeira vez que participa de uma dinâmica de grupo)
- proveitosa
- agradável
- desagradável
- contrangedora
- habitual

- () comum, já participou de dinâmicas parecidas
() diferente, já participou de dinâmicas de grupo, mas nenhuma parecida com esta
() outro: _____
3. Em relação ao assunto discutido em grupo :
- () você tinha muito conhecimento sobre o assunto
() você tinha pouco conhecimento sobre o assunto
() você não conhecia muita coisa a respeito
() você conhecia o suficiente para analisar o caso relatado
4. Numa escala de 1-5, classifique seu interesse em relação ao assunto estudado em grupo, onde 1 é igual a nenhum interesse e 5 é igual a muito interesse:
- 1 2 3 4 5
5. O ambiente (local, móveis) no qual o grupo desenvolveu as atividades:
- () era adequado
() inadequado (barulhento, móveis inadequados etc)
() era adequado em algumas coisas e inadequado em outras
() deveria ser num local diferente. Sugestões? _____
() outro: _____
6. O fato do grupo ter sido filmado durante as atividades:
- () não te deixou a vontade
() não permitiu que se comportasse de forma totalmente espontânea
() fez você sentir-se constrangido o tempo todo
() fez você sentir-se constrangido no início das atividades
() em alguns momentos você lembrava que estava sendo filmado e ficava constrangido com a situação
() passou despercebido
() outro: _____
7. Sobre a atuação da pesquisadora:
- () as explicações dadas por ela foram suficientes e claras
() as explicações dadas por ela foram claras, porém insuficientes
() a presença dela em alguns momentos te constrangeu
() as explicações não foram muito claras, restaram algumas dúvidas
() outro: _____

APÊNDICE C ESTUDO DE CASO APLICADO AOS GRUPOS HOMOGÊNEOS

Condições de saúde de trabalhadores

Caracterização da empresa

M.A Falleiros é uma fábrica de confecções de moda masculina e feminina, instalada na região da grande Florianópolis, Santa Catarina, que vem ampliando suas estruturas e aumentando seu nível de produtividade anualmente. Está funcionando desde 1997, sendo reconhecida há quatro anos pelo mercado de confecções do sul do país (algumas regiões do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Iniciou suas atividades com apenas 50 funcionários, sendo que atualmente já conta com cerca de 400 funcionários atuando diretamente na área de produção da fábrica.

Dimensões do problema

Juntamente com o rápido crescimento de sua estrutura e produtividade da empresa M. A Falleiros, surgiram alguns problemas relacionados à saúde de seus trabalhadores, identificados por meio de uma pesquisa feita pela empresa. A maioria dos casos se refere à doença mais conhecida como L.E.R. – Lesão por Esforços Repetitivos.

Definição da L.E.R

A L.E.R. não é a terminologia mais adequada para este tipo de doença, tendo em vista que este termo pode abranger muitos tipos de patologias, e pelo fato de já existirem outras terminologias mais adequadas para definir a doença, como por exemplo, o termo “Síndrome Dolorosa nos Membros Superiores de Origem Ocupacional”. A L.E.R. é definida pela Resolução SS 197, publicada pela Secretaria do Estado de Saúde de São Paulo, como: *“um conjunto de afecções que podem acometer tendões, sinóvias, músculos, fâscias e ligamentos, isolada ou associadamente, com ou sem degeneração de tecidos, atingindo principalmente, porém não somente, membros superiores, região escapular e pescoço, sendo de origem ocupacional e decorrente, de forma combinada ou não, de uso repetitivo de grupos musculares, uso forçado de grupos musculares e manutenção de postura inadequada [resultando em dor, fadiga e declínio no desempenho profissional]”*.

Características, tratamento e prognóstico da doença

Especialistas caracterizam a L.E.R. como uma doença evolutiva, classificada em vários graus, com tendência à cronicidade. Os estágios da doença reconhecidos pelos especialistas que a tratam compreendem desde pontadas leves, formigamento, na região afetada (ainda com bom prognóstico) até dor forte, contínua, por vezes insuportável, podendo comprometer todo o membro, deformá-lo e promover alterações psicológicas sérias na pessoa (prognóstico ruim). Pesquisas feitas sobre a doença verificaram que, na maioria dos casos, as pessoas desenvolvem a L.E.R. nas extremidades superiores, ombros e pescoço. Um dos grandes desafios para os especialistas que lidam com a doença é o fato de muitos trabalhadores não terem consciência das conseqüências que a L.E.R. pode ocasionar sobre as condições de saúde deles. Muitos trabalhadores desconhecem os primeiros sintomas da doença, retardando a ajuda médica, o que possibilita conseqüências negativas para o seu tratamento, pois as microlesões continuadas tornam o grupo muscular susceptível a novas lesões, podendo levar a reincidências ou invalidez.

A conduta de tratamento da L.E.R. depende do estágio da doença, e quanto mais cedo for feito o diagnóstico e a intervenção, menos agressivo será o tratamento. A L.E.R. é uma doença preocupante pois seu tratamento não evita sua cronicidade, ou seja, podem ocorrer reincidências sempre que a pessoa se expuser novamente aos mesmos riscos ocupacionais que a ocasionaram.

A LER nem sempre afasta definitivamente os funcionários do trabalho, mas exige deles muitos cuidados para que o problema não se agrave, pois pode comprometer os movimentos da região lesionada, afastando o trabalhador do trabalho por um tempo determinado ou até mesmo indeterminado. O diagnóstico e o tratamento dependerão das condições em que o trabalhador se encontra, do grau de avanço da doença sobre as regiões atingidas. Em virtude disso, os cuidados com a LER merecem atenção e cuidados redobrados por parte dos trabalhadores e das empresas.

Este tipo de problema vem ocorrendo há alguns anos entre trabalhadores (autônomos ou não) que realizam vários tipos de atividades, mais especialmente entre trabalhadores que utilizam o computador ou equipamentos que exigem força, esforços repetitivos, como ferramenta principal de trabalho (bancários, digitadores, engenheiros, arquitetos etc); entre os que trabalham em linhas de montagem em alta velocidade (cortadores de carnes, operários de indústrias têxteis etc); entre profissionais que trabalham em posições inadequadas e exigem certos tipos de esforços (manicures, enfermeiras etc). A LER nem sempre é levada a sério por quem a desenvolve, e até mesmo pelas empresas que apresentam condições favorecedoras para o desenvolvimento da doença.

Algumas implicações

Pode parecer uma doença pouco ameaçadora, mas, no entanto, pode tornar-se um agravante para as condições de saúde e de vida dos trabalhadores e para a produtividade das empresas. Com o afastamento dos trabalhadores por algum tempo até que tenha condições de voltar a realizar suas atividades, as empresas passam a ter que tomar algumas medidas para repor tais profissionais e garantir o alcance de suas metas produtivas. Além disso, as empresas precisam arcar com todos os custos para tratar os problemas causados pela LER no trabalhador. O trabalhador, por sua vez, se depara com a possibilidade de estar fora do mercado de trabalho, de perder os movimentos da região acometida pela doença, de ser prejudicado financeira e profissionalmente.

O caso da empresa M.A Falleiros

No caso da M. A. Falleiros, o incidente com o funcionário M. J., que desenvolveu a LER em ambas as mãos e braços e precisou se afastar da empresa urgentemente, conforme o parecer de seu médico, pois a doença estava avançando, fez com que os dirigentes parassem para refletir sobre as conseqüências da doença. Não era mais um dos casos aparentemente simples de L.E.R. na empresa, como outros tantos que estavam ocorrendo há alguns meses com várias pessoas simultaneamente, mas sem a necessidade de afastamentos. Os gerentes e os dirigentes da empresa sempre garantiram todas as condições necessárias para o tratamento da doença (solicitam aos funcionários para ficarem atentos às dores em regiões do corpo que são muito exigidas para a execução de suas atividades, para que assim que elas forem detectadas, eles procurem a orientação de um médico-especialista). Mas os gerentes e os dirigentes começaram a questionar se as medidas tomadas eram suficientes para garantir boas condições de saúde entre os trabalhadores, bem como se eram suficientes para prevenir a L.E.R.. O exemplo do funcionário M. J. mostra os danos que a doença pode causar as pessoas, pois quando afastado M. J. passou a sofrer de depressão profunda por correr o risco de não mais

retornar ao trabalho na empresa, que acima de tudo, garantia sua sobrevivência e a de sua família. Quando foi afastado, continuou fazendo fisioterapia, e a tomar todos os cuidados necessários para tratar a doença. No entanto, mesmo tratando da LER intensivamente, M. J. foi informado da possibilidade de ter de mudar de atividade, não mais podendo atuar no mesmo ritmo que vinha atuando, pois sua situação era séria, e corria o risco de perder os movimentos das regiões lesionadas. Com o afastamento de M. J. por um período de tempo indefinido, era preciso substituí-lo por alguém com as competências necessárias para desenvolver as atividades que vinha desenvolvendo (responsável pela digitação de todas as ordens de produção). Nesse sentido, o processo exige algumas providências da empresa, tanto em relação ao afastamento de M. J., às novas incidências da doença sobre outros funcionários, quanto ao processo de escolha, seleção e treinamento da pessoa que o substituirá. Mas o que fazer se caso M. J. conseguir recuperar os movimentos, podendo voltar a trabalhar nas atividades que vinha realizando na empresa? Os dirigentes da M. A. Falleiros estão incertos sobre quais providências tomar para resolver essa questão. Somente após o caso ocorrido com o funcionário M. J. é que os dirigentes, gerentes e supervisores passaram a dar mais atenção à quantidade de trabalhadores que desenvolveram e que vêm desenvolvendo a LER e suas implicações sobre a vida deles e sobre a empresa.

Vocês são funcionários da empresa M.A Falleiros, e foram designados pela diretoria da empresa para compor o grupo que será responsável por analisar e resolver o caso do funcionário M. J., bem como de tomar todas as providências necessárias em relação ao problema enfrentado. Para isso, o grupo deverá responder as questões:

1. Quais as características do problema a ser resolvido?
2. Qual a melhor forma de resolver o caso do funcionário M. J.?
3. Quais os fatores que podem levar a este tipo de problema?
4. Quais as consequências que este tipo de problema pode gerar?
5. Quais providências precisam ser tomadas a fim de resolver ou minimizar a ocorrência deste tipo de problema?

Instruções:

- Se acharem necessário, apresentem-se uns aos outros antes de iniciarem as atividades.
- Busquem trabalhar em grupo para responderem todas as questões;
- Respondam uma questão de cada vez, respeitando a sequência das mesmas;
- Por favor, não respondam ou rabisquem nas folhas do estudo de caso, utilizem o rascunho que foi distribuído a cada um de vocês;
- Vocês têm uma hora e trinta minutos no máximo para realização das atividades.

APÊNDICE D

ESTUDO DE CASO APLICADO AOS GRUPOS HETEROGÊNEOS

Acidente de trabalho

Caracterização da empresa

A organização W&K é uma indústria têxtil, de grande porte, que funciona no estado de Santa Catarina desde 1955, com sede na região do Vale do Itajaí. A empresa iniciou suas atividades adquirindo fios produzidos por terceiros, tingindo-os e fabricando alguns artigos de mesa e banho a fim de comercializá-los, contando apenas com trinta e cinco funcionários, dez teares importados da Alemanha, máquinas nacionais simples de tingimento e máquinas de costura de uso doméstico. Atualmente a empresa fabrica diversos tipos de fios, tecidos e artigos de cama, mesa e banho e tecidos lisos (sendo que só os artigos finais são comercializados pela empresa). Para que pudesse produzir mais e diversos tipos de artigos, tiveram que aumentar sua estrutura física e investir pesadamente em novas maquinarias de tecelagem, fiação e tingimento. Sua atual estrutura é dividida em vários setores, sendo eles: presidência, equipes de controle de qualidade, jurídico, tecnologia, utilidades, suprimentos, logística comercial, planejamento e controle da produção, recursos humanos, financeiro, controladoria, marketing, informática, desenho, florestal, vendas (nacionais e exportação) e produção (fiação, tecelagem, beneficiamento, confecção – corte e costura, expedição). Possui em seu quadro funcional cerca de 1050 funcionários fixos (315 nos setores administrativos e os demais na produção), entre outros funcionários temporários (sendo que o fluxo varia conforme as tendências do mercado, períodos do ano e datas comemorativas). Além disso, são contratadas empresas terceirizadas para prestar alguns serviços para a confecção de algumas peças, sendo que a W&K é a responsável pela criação do design destas peças e pela produção dos tecidos.

Dimensões do problema

Introdução de um novo sistema integrado de produção

Uma equipe de consultores da área de computação foi contratada para desenvolver um novo sistema integrado capaz de programar e controlar todo o processo de produção da empresa. Uma das mudanças introduzidas foi o Controle Eletrônico de Processo que conectou todos os teares a um computador, o qual passou a controlar todas as operações e produtividade. A partir deste novo sistema integrado alguns grupos que faziam parte do setor de fiação na produção foram extintos, outros diminuíram o quadro de funcionários necessários para suas atividades, sendo que os funcionários, tanto dos grupos de trabalho extintos, quanto dos grupos que sofreram diminuições, foram remanejados para dois novos grupos criados na área de tecelagem, com o objetivo de aumentar a produção de tecidos lisos.

Turnos de trabalho

Os setores de fiação e tecelagem funcionam 24 horas por dia, de segunda a domingo, sem interrupções, sendo que os funcionários que trabalham nestes setores fazem turnos de seis horas. Os dois novos grupos do setor de tecelagem, os quais foram formados por funcionários remanejados de outros grupos, bem como por novos funcionários contratados pela empresa, também funcionam 24 horas por dia e empregam pessoas em turnos de seis

horas. Porém, pelo fato desses grupos ainda estarem em processo de estruturação, estão sendo feitas algumas alterações nos turnos dos funcionários novos para que alguns deles possam verificar o melhor horário para trabalharem. Na verdade, os setores que funcionam 24 horas por dia e que possuem diversos grupos de trabalho em turnos alternados de seis horas, apresentam certa imprevisibilidade em relação aos turnos de trabalho. Isso significa que ocorrem com certa frequência porém, de forma imprevisível, várias alterações nos turnos dos trabalhadores destes setores, podendo eles trabalhar por um período (por exemplo, de três meses) das 7:00 às 13:00, e depois serem remanejados para trabalharem das 19:00 às 01:00. Isto ocorre em virtude da necessidade, dependendo do período do ano, de aumentar o nível de produção, ou então, quando algum funcionário sai de férias, ou o supervisor, por algum motivo se ausenta (viagem, treinamento, introdução de novos equipamentos, implantação de um novo sistema de gestão etc).

Reclamações dos funcionários

Em virtude das mudanças nos turnos dos funcionários da tecelagem e fiação de forma frequente, porém imprevisível, muitos deles apresentam reclamações em relação ao horário de trabalho. Os funcionários costumam se queixar de diversos tipos de problemas: de natureza operacional (relacionados diretamente às atividades), de relacionamento (conflitos) e de condições de saúde. A partir das reclamações os dirigentes da empresa descobriram que a maioria deles vão à médicos com frequência e apresentam altos índices de absenteísmo, atrasos e rotatividade. Dizem os supervisores desses grupos que é comum escutar os trabalhadores reclamarem de muitas dores de cabeça, de dores no corpo (coluna, braços, ombros, mãos, pernas), de problemas de respiração, de terem insônia, de estarem desmotivados com o trabalho e com a própria vida. De acordo com as duas psicólogas que trabalham na empresa e que desenvolvem pesquisas e treinamentos periódicos com os funcionários - “A auto-estima dos trabalhadores dos setores da fiação e tecelagem é geralmente muito baixa comparada com os funcionários dos outros setores da empresa. Mesmo aumentando os salários, bonificações, gratificações e benefícios, é possível observar que o nível de motivação dos grupos não se altera muito (tendendo mais a diminuir do que a aumentar)”. Esse problema tornou-se uma incógnita para as psicólogas, que buscam várias formas de compreender as possíveis influências sobre estes trabalhadores.

Mudança de gestão

É preciso acrescentar que a empresa, como um todo, está em processo de reestruturação, tendo em vista que o presidente foi substituído há três meses e meio, e o novo presidente já iniciou suas atividades fazendo muitas “arrumações na casa”, demitindo funcionários que não tinham perfil para a empresa e contratando novos funcionários que viabilizassem a implementação da gestão da qualidade total (que está em processo de implantação).

Relato de acidentes de trabalho

Dois acidentes de trabalho ocorreram em uma única semana com dois funcionários contratados há dois meses para trabalharem nos grupos novos da tecelagem. Ambos ocorreram com o mesmo equipamento (um tear importado da Suíça, de tecnologia moderna a jato de ar para produção de tecidos lisos), entretanto, em turnos e dias diferentes. Os funcionários não se feriram como em outros casos ocorridos com o mesmo tipo de equipamento, porém, a produtividade do grupo daquele dia ficou comprometida com a interrupção do trabalho. Um dos problemas enfrentados pelos funcionários que

sofreram o acidente é a pressão do grupo, que costuma ser muito grande sobre os indivíduos que pertencem a ele, pois quando um funcionário comete algum erro, este por sua vez se refletirá na produtividade dos outros integrantes do grupo, tendo em vista que os funcionários ganham salários fixos e por nível de produtividade do grupo (a empresa acredita que assim estimula o trabalho em grupo). Quando alguém falta, comete erros, produz menos que a média, isso prejudica diretamente o nível de produtividade do grupo. Em virtude disso, essas pessoas são muito criticadas pelo grupo e sofrem diversos tipos de pressão. De acordo com os funcionários que se acidentaram, o processo produtivo já havia sido comprometido pelos erros anteriores dos grupos da fiação. Os grupos da fiação, por sua vez, esclareceram que os fios tingidos foram repassados aos grupos novos da tecelagem no tempo determinado e sem defeitos, apesar de ter ocorrido alguns problemas no maquinário de tingimento dos fios, mas sem comprometer a qualidade dos mesmos.

O grande problema é que dois dias (do mesmo mês) de trabalho foram comprometidos pelos acidentes – os quais são evitados ao máximo exatamente por gerarem péssimas consequências à empresa e aos funcionários, já que compromete uma parte da produção mensal, pode comprometer a entrega dos artigos finais para os clientes no tempo previsto, pode aumentar os custos de produção, podem ocasionar danos físicos e psíquicos aos acidentados, entre outros problemas. O supervisor da tecelagem não sabe que tipo de providência deve tomar diante dos acidentes ocorridos: se os demite, se os remaneja para outro grupo ou outro setor da empresa, se os treinam novamente. Enfim, não sabe o que é melhor fazer. Além disso, eles temem reclamar com as responsáveis pelo recrutamento e seleção novamente (para não gerar mais conflitos), pois não é a primeira vez que funcionários são contratados sem possuírem as competências necessárias para a função. O problema apontado pelo supervisor é que já aconteceram casos de funcionários serem demitidos antes do período de três meses de experiência ser concluído por não possuírem qualificação adequada – o que gerou custos a empresa, já que exigiu novamente novo processo de recrutamento e seleção, treinamento de outras pessoas, bem como custos dos encargos para dispensá-los.

Os dois acidentes ocorridos com os funcionários recém-contratados geraram dúvidas a respeito do que os pode ter levado a eles ocorrer. Aliás, outros acidentes com o mesmo tipo de equipamento já ocorreram várias vezes com diferentes funcionários, sendo que este foi um dos motivos da empresa ter contratado uma equipe de consultores em computação para implantar um novo sistema integrado de produção. Não há evidências de que foram problemas no processo produtivo (procedimentos e equipamentos), se foram falhas de treinamento, no processo de recrutamento e seleção, ou se foram outros motivos.

Vocês são funcionários da empresa W&K, e foram designados pela diretoria da empresa para compor o grupo que será responsável por analisar os casos de acidentes de trabalho, bem como de tomar as providências necessárias. Para isso, o grupo deverá responder as questões:

1. Quais as características do problema a ser resolvido?
2. Qual a melhor forma de resolver os dois casos de acidente no trabalho?
3. Quais os fatores que podem levar a este tipo de problema?
4. Quais as consequências que este tipo de problema pode gerar?
5. Quais providências precisam ser tomadas a fim de resolver ou minimizar a ocorrência deste tipo de problema?

Instruções:

- Se acharem necessário, apresentem-se uns aos outros antes de iniciarem as atividades.
- Busquem trabalhar em grupo para responderem todas as questões;
- Respondam uma questão de cada vez, respeitando a sequência das mesmas;
- Por favor, não respondam ou rabisquem nas folhas do estudo de caso, utilizem o rascunho que foi distribuído a cada um de vocês;
- Vocês têm uma hora e trinta minutos no máximo para realização das atividades.

APÊNDICE E
CARACTERÍSTICAS DOS SUJEITOS E DURAÇÕES DAS ATIVIDADES

Grupos Homogêneos

Grupo de Administração				
Integrantes	A1	A2	A3	A4
Idade	24 anos	28 anos	23 anos	26 anos
Sexo	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino
Fase	9 ^a	9 ^a	9 ^a	9 ^a

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	0'.00''	02'.10''	2'.10''
Leitura	02'.11''	12'.53''	10'.42''
Conversas iniciais	-	-	-
1 ^o pergunta	12'.54''	29'.55''	18'.27''
2 ^o pergunta	75'.14''	76'.40''	4'.05''
3 ^o pergunta	58'.04''	60'.51''	4'.05''
4 ^o pergunta	30'.00''	31'.18''	20'.28''
5 ^o pergunta	31'.20''	47'.29''	12'.30''
	60'.52''	65'.11''	6'.39''
	47'.33''	57'.15''	
	65'.12''	68'.00''	
	68'.10''	72'.16''	
	72'.40''	75'.13''	
Total	[sem incluir explicações da pesquisadora]		72'.51''

Grupo de Medicina				
Integrantes	M1	M2	M3	M4
Idade	23 anos	23 anos	23 anos	25 anos
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino
Fase	10 ^a	10 ^a	10 ^a	10 ^a

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.00''	1'.57''	1'.57''
Leitura	02'.20''	11'.05''	8'.45''
Conversas iniciais	01'.58''	02'.19''	00.21''
1 ^o pergunta	11'.06''	28'.27''	17'.21''
2 ^o pergunta	28'.28''	35'.30''	07'.02''
3 ^o pergunta	35'.33''	46'.05''	10'.32''
4 ^o pergunta	46'.07''	59'.45''	13'.38''
5 ^o pergunta	61'.49''	73'.02''	11'.13''
Total	[sem incluir explicações da pesquisadora]		68'.52''

Grupo de Computação				
Integrantes	C1	C2	C3	C4
Idade	23 anos	21 anos	22 anos	26 anos
Sexo	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Fase	9ª fase	9ª fase	9ª fase	9ª fase

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.00''	01'.58''	01'.58''
Leitura	02'.00''	12'.45''	10'.45''
Conversas iniciais	12'.46''	14'.17''	1'.31''
1º pergunta	14'.18''	32'.50''	18'.32''
2º pergunta	32'.51''	53'.40''	20'.49''
3º pergunta	53'.43''	58'.33''	4'.50''
4º pergunta	58'.35''	71'.29''	12'.54''
5º pergunta	71'.30''	89'.30''	18'.00''
Total	[sem incluir explicações da pesquisadora]		87'.58''

Grupo de Psicologia				
Integrantes	P1	P2	P3	P4
Idade	23 anos	23 anos	21 anos	23 anos
Sexo	masculino	feminino	feminino	masculino
Fase	9ª	9ª	10ª fase	10ª fase

* 9ª e 10ª correspondem a última fase do curso, são destinadas aos estágios supervisionados.

Situação observada	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.00''	02'.25''	02'.25''
Leitura	02'.50''	11'.17''	8'.07''
Conversas iniciais I	02'.26''	02'.49''	1'.10''
Conversas iniciais II	11'.18''	12'.05''	1'.10''
1º pergunta	12'.06''	27'.19''	15'.13''
2º pergunta	27'.20''	35'.15''	7'.55''
3º pergunta	35'.17''	49.46	14'.29''
4º pergunta	49'.47''	64'.59''	10'.44''
5º pergunta	65'.23''	94'.48''	15'.27''
Total	[sem explicações da pesquisadora]		73'.00''

Grupos Heterogêneos

Grupo 1

Integrantes	A3	C1	M3	P3
Idade	28 anos	23 anos	23 anos	23 anos
Sexo	feminino	masculino	masculino	feminino
Curso	Administração	Computação	Medicina	Psicologia

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.00''	01'.18''	01'.18''
Leitura	01'.19''	14'.00''	12'.41''
Conversas iniciais	14'.01''	15'.45''	1'.44''
1º pergunta	15'.49''	18'.59''	3'.10''
2º pergunta	19'.00''	25'.30''	6'.30''
3º pergunta	25'.42''	31'.05''	5'.23''
4º pergunta	31'.10''	36'.01''	4'.51''
5º pergunta	36'.55''	44'.10''	7'.15''
Total	[sem explicações da pesquisadora]		41'.34''

Grupo 2

Integrantes	A2	C2	M4	P1
Idade	23 anos	21 anos	25 anos	23 anos
Sexo	feminino	masculino	feminino	masculino
Curso	Administração	Computação	Medicina	Psicologia

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.00''	02'.48''	02'.48''
Leitura	00'.28''	12'.25''	11'.57''
Conversas iniciais	00'.00''	00'.27''	01'.04''
1º pergunta	12'.26''	13'.03''	
	13'.04''	15'.15''	06'.20''
2º pergunta	62'.06''	66'.15''	
	15'.16''	29'.51''	23'.55''
3º pergunta	32'.17''	41'.37''	
	29'.52''	32'.16''	02'.24''
4º pergunta	41'.38''	48'.17''	06'.39''
5º pergunta	48'.10''	62'.05''	13'.55''
Total	[sem explicações da pesquisadora]		66'.14''

Grupo 3

Integrantes	A1	C3	M1	P2
Idade	26 anos	23 anos	23 anos	21 anos
Sexo	masculino	feminino	masculino	feminino
Curso	Administração	Computação	Medicina	Psicologia

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00'.12''	04'.37''	04'.25''
Leitura	04'.38''	12'.01''	07'.23''
Conversas iniciais	12'.02''	14'.32''	02'.30''
1º pergunta	14'.37''	32'.05''	17'.28''
2º pergunta	32'.06''	47'.06''	15'.00''
3º pergunta	47'.10''	58'.40''	11'.30''
4º pergunta	58'.57''	67'.25''	08'.28''
5º pergunta	67'.31''	76'.15''	08'.44''
Total	[sem explicações da pesquisadora]		71'.03''

Grupo 4

Integrantes	A4	C4	M2	P4
Idade	24 anos	26 anos	23 anos	23 anos
Sexo	masculino	Feminino	feminino	masculino
Curso	Administração	Computação	Medicina	Psicologia

Situações	Duração das atividades		
	Início	Término	Duração
Explicações da pesquisadora	00.00	01'.11''	01'.11''
Leitura	01'.12''	11'.17''	10'.05''
Conversas iniciais	11'.18''	13'.00''	1'.42''
1º pergunta	13'.01''	18'.57''	5'.56''
2º pergunta	18'.58''	25'.30''	6'.32''
3º pergunta	25'.31''	30'.00''	4'.29''
4º pergunta	30'.01''	33'.11''	3'.10''
5º pergunta	33'.12''	40'.00''	6'.48''
Total	[sem explicação da pesquisadora]		38'.42''
