



Pontifícia  
Universidade  
Católica do  
Rio de Janeiro

**Gilberto Mendes Correia Junior**

**Mediação através do Design:  
uma estratégia para converter conflitos em soluções**

**Tese de Doutorado**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor em Design pelo Programa de Pós-graduação em Design do Departamento de Artes e Design da PUC-Rio

Orientadora: Dra. Rita Maria de Souza Couto  
Co-orientadora: Dra. Maria Aparecida Mamede Neves

Rio de Janeiro  
Agosto de 2024



Pontifícia  
Universidade  
Católica do  
Rio de Janeiro

**Gilberto Mendes Correia Junior**

**MEDIAÇÃO ATRAVÉS DO DESIGN:  
UMA ESTRATÉGIA PARA CONVERTER CONFLITOS EM  
SOLUÇÕES**

Tese de Doutorado pelo programa de Pós-graduação em Design  
da PUC-Rio. Aprovado pela comissão examinadora abaixo:

Dra. Rita Maria de Souza Couto  
(Departamento de Artes e Design PUC-Rio)

Dra. Maria Aparecida Mamede Neves  
(Departamento de Educação PUC-Rio)

Dra. Roberta Portas Gonçalves Rodrigues  
(Departamento de Artes e Design PUC-Rio)

Dra. Maria Isabel Peixoto Guimarães  
(Departamento de Administração PUC-Rio)

Dra. Carla Martins Cipolla  
(Coppe / UFRJ)

Dra. Patrícia Del Carmen Espinosa Gómez  
(Universidad Iberoamericana Ciudad de Mexico – Departamento de  
Diseño)

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e dos orientadores.

### **Gilberto Mendes Correia Junior**

Graduado em Desenho Industrial, habilitação Produto, pela UFRJ em 1990. Especialista Marketing e Administração de Empresas pela FGV em 1991. MBA em Gestão Empresarial pela FGV em 2008. Mestre em Design pela PUC-Rio em 2020, é professor do curso de Design da PUC-Rio, Supervisor do Laboratório de Ensino e Experimentos Gráficos PRELO, pesquisador do Laboratório Interdisciplinar de Design Educação - LIDE e professor orientador da Empresa Junior PUC-Rio.

#### Ficha Catalográfica

Correia Junior, Gilberto Mendes

Mediação através do Design : uma estratégia para converter conflitos em soluções / Gilberto Mendes Correia Junior ; orientadora: Rita Maria de Souza Couto ; co-orientadora: Maria Aparecida Mamede Neves. – 2024.

109 f. : il. color. ; 30 cm

Tese (doutorado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2024.

Inclui bibliografia

1. Artes e Design – Teses. 2. Mediação de conflitos. 3. Design estratégico. 4. Psicologia grupal. 5. Grupos operativos. I. Couto, Rita Maria de Souza. II. Neves, Maria Aparecida Campos Mamede. III. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Artes e Design. IV. Título.

CDD:700

## Agradecimentos

Agradeço aos mestres das escolas da vida que me ajudaram a chegar até aqui, pessoas com as quais construí vínculos de diversas naturezas. Aos professores do PPG-Design PUC-Rio, humanos com os quais tive a oportunidade de aprender. Aos meus queridos colegas professores, que dedicaram seus preciosos tempos para ler a minha tese e compor minha banca. Que bom que aceitaram; sou muito grato por isso. Minhas queridas orientadoras, Rita e Aparecida, incansáveis em me orientar, com sabedoria temperada com afeto, desafiando-me e fazendo-me pensar. Certamente construímos vínculos fortes e inesquecíveis. Não poderia deixar de agradecer à PUC-Rio, espaço no qual estou diariamente como professor, um papel que me desafia e que faz operativo. Agradeço também a Pichon, Lewin, Moscovici e Freud cujas obras me trouxeram tanta inspiração.

## **Dedicatória**

Para Vinícius, brilhante e complexo, meu amado filho.

À Julia, amor, companheira e cúmplice deste e de outros desafios de minha vida.

A história continua...

## Resumo

Correia Junior, Gilberto Mendes. **Mediação através do Design: uma estratégia para converter conflitos em soluções**. Rio de Janeiro, 2024. 109p. Tese de Doutorado – Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O Design apresenta novos desafios em sua prática na medida em que ampliamos a complexidade do escopo de sua atuação. Dentre as diversas questões com as quais precisamos lidar, a complexidade pode estar associada à condução de grupo de trabalho multidisciplinares, pois nele encontram-se pessoas que representam áreas de uma empresa, lideranças de grupos sociais, especialistas com saberes específicos que se manifestam durante o processo grupal, aplicando os seus conhecimentos técnicos e pontos de vista distintos para a solução de um problema. A dialética presente nos debates de trabalho gera situações de conflito, que podem ser interessantes propulsores criativo, necessitando que o designer se atribua de algum saber específico para mediá-los. Esta tese se propõe a apresentar uma forma de atuação na mediação de conflitos intragrupo em projetos de Design, suportada pelos conhecimentos no campo da psicologia grupal e psicologia topológica.

## Palavras-chave

Mediação de conflitos, Design Estratégico, Psicologia Grupal, Grupos Operativos.

## **Abstract**

Correia Junior, Gilberto Mendes. **Mediation through Design: a strategy to convert conflicts into solutions**. Rio de Janeiro, 2024. 109p Tese de Doutorado – Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Service Design presents new challenges in its practice as we widen the complexity of its activity scope. Among the many issues to be dealt with, complexity may be associated to carrying out multidisciplinary workgroups, where people from different areas of a company, social group leaders, specialists with specific knowledge, all have a say during the group process by applying their technical skills and distinct viewpoints to solve a problem. The dialectics that happen in such work debates generate conflict situations, which can be interesting creative drivers, thus requiring the designer to uphold a specific expertise to mediate them. This article proposes a course of action to mediate intragroup conflict in Service Design projects, supported by knowledge from the fields of Group Psychology and Topological Psychology.

## **Keywords**

Conflict mediation; Strategic Design, Group Psychology, Operative Groups

## Sumário

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução  | 11 |
| 1.1   | A contextualização  | 11 |
| 1.2   | O problema  | 13 |
| 1.3   | O objeto de estudo  | 14 |
| 1.4   | Os objetivos geral e específico                             | 15 |
| 1.5   | As questões orientadoras                                    | 16 |
| 1.6   | O estado da arte e o ineditismo                             | 17 |
| 1.7   | A justificativa e relevância                                | 18 |
| 1.7.1 | Relevância educacional                                      | 18 |
| 1.7.2 | Relevância social   | 18 |
| 1.8   | A visão geral do método                                     | 19 |
| 1.9   | O recorte do universo da pesquisa                           | 20 |
| 1.10  | O instrumento de pesquisa                                   | 20 |
| 1.11  | A estrutura da tese   | 21 |
| 2     | A prática do Design e a ocorrência de conflitos             | 23 |
| 2.1   | O Design Colaborativo                                       | 25 |
| 2.2   | Os atores do Design Colaborativo                            | 27 |
| 2.3   | Os benefícios dos processos colaborativos                   | 31 |
| 2.4   | As dores do Design Colaborativo                             | 32 |
| 2.5   | A democratização das relações<br>de trabalho nas empresas   | 34 |
| 3     | Os grupos de trabalho                                       | 38 |
| 3.1   | A interdisciplinaridade nos grupos de trabalho              | 38 |
| 3.2   | O processo grupal   | 41 |
| 3.3   | A psicologia grupal   | 43 |
| 3.4   | A teoria do vínculo de Enrique Rivière-Pichon               | 47 |
| 3.4.1 | As contribuições metodológicas<br>de Enrique Pichon-Rivière | 49 |
| 3.4.2 | A formação dos vínculos no trabalho grupal                  | 52 |
| 3.4.3 | Os Grupos Operativos de Enrique Pichon-Rivière              | 53 |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 4     | O comportamento dos indivíduos nos grupos de trabalho   | 58  |
| 5     | A descrição dos grupos realizados   | 67  |
| 5.1   | O comportamento grupal trabalhando sobre um problema complexo   | 68  |
| 5.2   | A experiência no campo empírico   | 68  |
| 5.2.1 | A estrutura dos grupos realizados   | 69  |
| 5.2.2 | A tarefa proposta para cada grupo   | 70  |
| 5.2.3 | O perfil dos participantes  | 71  |
| 5.2.4 | O tema escolhido e a metodologia usada  | 73  |
| 5.2.5 | A estrutura das dinâmicas   | 74  |
| 5.2.6 | Os comportamentos observados  | 75  |
| 6     | A análise crítica dos registros das experiências  | 77  |
| 6.1   | Os contraditórios “o novo <i>versus</i> o velho”  | 77  |
| 6.2   | Os contraditórios “a necessidade <i>versus</i> a satisfação”, “o explícito <i>versus</i> o implícito” e o “projeto <i>versus</i> a resistência” | 90  |
| 7     | As ferramentas do Design e o método de Pichon conjugados para a prática projetual   | 95  |
| 8     | Conclusões e trabalhos futuros  | 104 |
| 9     | Referências bibliográficas  | 107 |

*“En tiempos de incertidumbre y desesperanza, es imprescindible gestar proyectos colectivos desde donde planificar la esperanza junto a otros.”*

**Enrique Pichon-Rivière**

# 1 Introdução

## 1.1 A contextualização

Minha dissertação de mestrado teve como tema central estudar os CANVAS aplicados ao Design de Serviços, sugerindo a necessidade de que novos conhecimentos sejam considerados ao longo da formação de designers nos cursos de graduação. A Figura 1 ilustra a visão estratégica e estrutural de minha dissertação.

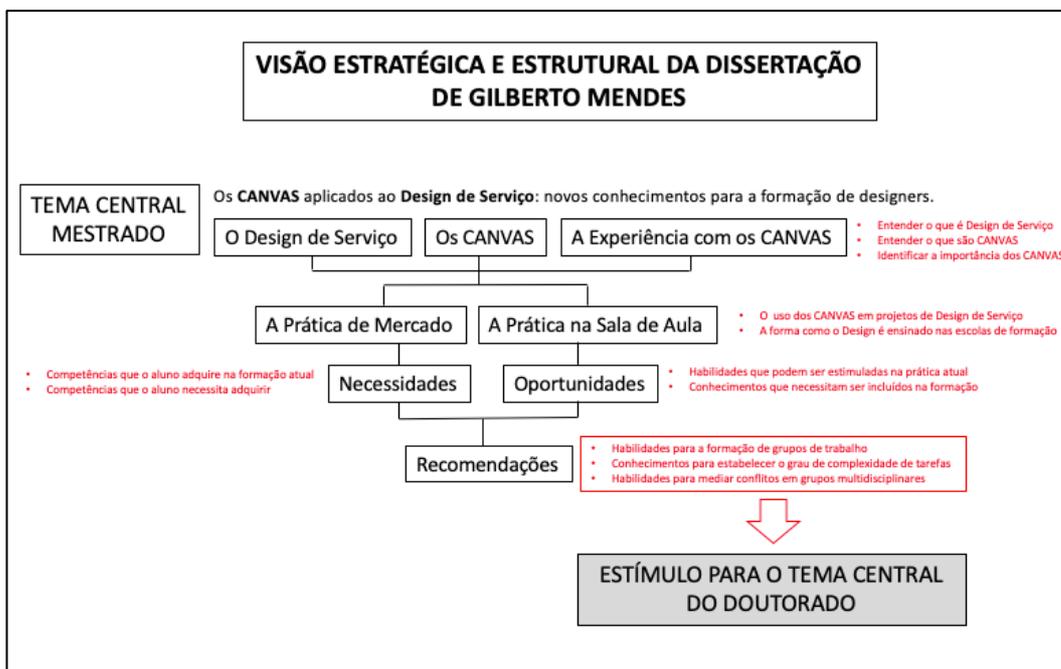


Figura 1.1: Visão estratégica e estrutural da dissertação de mestrado

Fonte: Autor

O interesse por este tema traduz, em parte, a minha trajetória profissional ao longo dos mais de 30 anos de prática no mercado nacional e internacional, como designer, gestor e professor. A passagem por posições executivas me proporcionou interagir com profissionais de diversos segmentos do saber, tais como, marketing,

finanças, engenharia, tecnologia da informação, dentre outros, o que contribuiu para uma formação profissional multidisciplinar, às vezes sem uma identidade e um vocabulário que pudesse me definir claramente como designer.

O Design de Serviço é o segmento do design que mais se aproxima de minha prática de atuação, dando nome e formato ao meu interesse de pesquisa. Digo isto, não apenas pela trajetória, mas também por uma vocação que flerta com o artístico, mas necessita ter os fundamentos de seus atos na lógica. A busca por trabalhar com pessoas - e quanto mais pessoas, maior é o desafio - exige que tenhamos na estratégia a referência para que o compromisso da entrega seja claro para os envolvidos no projeto e, por fim, mensurável no resultado a ser perseguido. E o Design de Serviço trata de tudo isso, humanizando o processo para entender melhor os contextos, aumentando a qualidade criativa na busca de soluções mais sustentáveis, factíveis, reais, inclusivas e eticamente responsáveis.

As respostas que obtive em minha pesquisa de mestrado apontam para algumas competências necessárias quando nos dedicamos a construir algo de forma colaborativa e coletiva. Uma delas está associada à capacidade de conduzir processos em que a participação de pessoas com saberes distintos, quer como colaboradores, apoiadores, mentores e fornecedores, ocorra em sinergia. Podemos considerar que esta habilidade deva fazer parte da formação de um designer, pois ela possibilita que designers consigam formar grupos de trabalho operativos, com propósitos cristalinos, vínculos estabelecidos, papéis definidos e tarefas claras para os seus integrantes. Os estudos de Enrique Pichon-Rivière (1907-1977), dentre outros autores que se dedicaram a pesquisas sobre o universo dos grupos sociais, podem iluminar caminhos a serem percorridos por designers no entendimento e administração deste processo grupal de trabalho.

Uma questão muito presente nas entrevistas que realizei, nas aulas que participei e nos estudos que tive ao longo de meu mestrado, foi a participação do Design para resolver “Problemas Complexos”, revelando a influência do texto de Richard Buchanan, *Wicked Problems in Design Thinking* (1992), no pensamento e forma de atuação do Design na sociedade. Entretanto, complexidade é algo que necessita ser medido para que tenhamos a real dimensão do que estamos enfrentando. A complexidade passa por entender a interdependência entre propósitos, processos, estratégias, estrutura e pessoas. No campo do Design,

percebo a necessidade de um modelo no qual se possa estabelecer o grau de complexidade de um projeto, tarefa ou situação, para que o grupo entenda a dimensão do desafio e busque, de forma operativa, alcançar o compromisso pactuado.

Por último, uma questão muito presente na investigação do mestrado está associado à necessidade de mediação de interesses conflitantes, algo sempre presente quando o trabalho é realizado por grupos multidisciplinares. Nessa última questão, poucas referências encontrei no campo do Design, quer por intermédio de algum autor, técnica, CANVAS ou processo. Nas entrevistas realizadas em minhas investigações para o mestrado, todos informaram haver conflitos nos trabalhos em grupos, e as soluções para mediá-los estavam ligadas às características pessoais, comportamentais ou históricas dos indivíduos que assumiram o papel de mediador de conflitos. Talvez aqui tenhamos mais uma habilidade a ser estruturada como saber, tão necessárias para o Design, que se propõe a trabalhar em grupo, de forma colaborativa para solucionar problemas complexos para uma sociedade cada vez mais diversa.

Estes aspectos descritos acima foram os direcionadores de meus estudos no doutorado na busca de contribuir para a formação de futuros designers. Esta tese de doutorado tem como tema central o papel do Design na mediação de conflitos em grupos de trabalho, sob a análise dos indivíduos presentes nos processos de trabalho grupal, considerando a psicologia do comportamento humano para melhor definir o propósito do grupo, a construção de vínculos e os papéis na formatação das tarefas presentes no ambiente de projeto no qual o design se insere.

## **1.2**

### **O problema**

O trabalho grupal é uma prática que permite a ampliação do campo de visão para a tomada de decisões ao longo de um projeto. Entretanto, essa prática apresenta desafios criando mais uma variável: o repertório ancestral que os indivíduos trazem junto às suas contribuições ao processo. Projetos considerados como bem-sucedidos costumam ter, no cumprimento dos prazos, na utilização precisa dos recursos financeiros, no registro eficiente dos processos e na qualidade do objeto final entregue, os seus principais indicadores de performance. Entretanto, a forma como esses indicadores são atingidos podem fazer muita diferença, quando

observamos o modo como indivíduos se organizam e interagem nos diversos momentos da prática intragrupo.

A capacidade que o Design possui para solucionar problemas complexos, passa por métodos participativos, altamente interativos que podem fazer a diferença na forma como as tarefas são executadas. A empatia é introduzida no ambiente projetual muitas vezes como questão referencial, humanizando o processo e quebrando a racionalidade da gestão tradicional.

A topologia social do ambiente do projeto é algo necessário de ser muito bem mapeado, devendo ser considerado nos momentos de troca entre os integrantes que formam o grupo de trabalho, no qual é muito comum haver divergência de interesses. Se considerarmos o método Duplo Diamante<sup>1</sup>, este possui em seu primeiro ciclo, um momento em que é necessário divergir para que, em seguida, a convergência seja estimulada, apontando a direção dos trabalhos deste grupo para um novo ciclo de alternativas propositivas. Estes ciclos de divergência que necessitam convergir para algo pactuado pelo grupo, se tornou sinônimo do método de desenvolvimento de projetos pelo Design. Mas se é estimulada a divergência para ampliar o repertório do grupo, esta prática pode aflorar conflitos de interesses por pontos de vista distintos dos integrantes do grupo.

Se a divergência nos permite ampliar o olhar sobre uma situação, a convergência necessita ser conduzida através da mediação, permitindo que conheçamos os interesses, vocações e habilidades dos integrantes do grupo de trabalho. Quando o processo de convergência não se utiliza da mediação, podemos estar excluindo participantes do compromisso ali firmado enquanto grupo de projeto, desperdiçando riqueza intelectual e energia criativa, frutos da sinergia entre os seus integrantes.

### 1.3

#### **O objeto de Estudo**

O objeto de minha pesquisa é a prática projetual em grupos de trabalho na qual é necessária a multidisciplinaridade para a formação de uma equipe.

---

<sup>1</sup> O Double Diamond é uma representação visual do processo de design e inovação disseminado pelo Design Council. É uma maneira simples de descrever as etapas de qualquer projeto de design e inovação, independentemente dos métodos e ferramentas utilizados.

## 1.4

### Os objetivos Geral e Específico

Os trabalhos em grupo ocorrem praticamente ao longo de quatro anos necessários para conclusão de um curso de graduação de Design. Desde 2010 leciono na PUC-Rio como professor orientador de Projetos onde grupos são formados para que os trabalhos ocorram. A atividade de projetar em grupo expõe o aluno, ainda em formação, a situações que se assemelham a prática profissional onde conflitos intragrupos são comuns de ocorrer.

Essas situações de conflitos intragrupos geralmente são percebidas como problemas a serem evitados por todos, professores e alunos, mas na verdade são insumos essenciais para que possamos exercitar a habilidade de mediação. Outra situação, possivelmente consequente ao temor que é criado pelas situações de conflitos, é que uma vez os conflitos evitados, o grupo deixa de usufruir dos benefícios de atuar coletivamente de forma participativa, perdendo riqueza intelectual na expressão de seus integrantes, tornando o debate mais raso em sua dialética.

Ao longo de quatro anos do curso de graduação quase sempre desperdiçamos a oportunidade de trabalhar as competências necessárias para que designers tenham habilidades para mediar conflitos intragrupos, certos de ocorrerem na prática dos projetos colaborativos de Design em suas vidas profissionais.

O cenário da formação de designers em cursos de graduação possui essa possibilidade, que não está sendo explorada como saber para se transformar numa habilidade que a prática profissional necessita. Mediar passa por entender interesses, compreender pontos de vistas distintos, buscar pontos de conexão para que se construa caminhos com maior somatório de saberes aplicados no formato final da convergência construída pelo grupo. Será que podemos obter soluções mais inovadoras em ambientes onde a mediação dos conflitos intragrupo é praticada de forma eficiente?

Sendo assim, consideramos que o objetivo geral será introduzir a mediação de conflitos como habilidade a ser trabalhada como conteúdo ao longo do curso de graduação em Design, já que na prática profissional os conflitos estarão presentes, necessitando de profissionais competentes para mediá-los.

Como objetivo específico, o estudo buscará desenvolver um modelo de mediação de conflitos através do Design, que poderá ser utilizado em situações de diversas naturezas, para projetos de Design ou para situações de divergência entre grupos ou pessoas que necessitam encontrar a convergência para evoluírem em seus propósitos.

Outro objetivo a ser perseguido será a revisão bibliográfica de um conteúdo teórico interdisciplinar, trazendo referências de autores no campo da psicologia, psicologia social e sociodinâmica, estruturas do saber necessárias para desenvolver o modelo de mediação através do design, que assumirá o nome de MAD.

Por último, a elaboração do MAD, permitirá que uma nova camada de percepção seja possível, agregando ao uso dos CANVAS, um *plug-in* que dá visibilidade e orienta o processo de mediação de conflitos presentes no trabalho coletivo e colaborativo.

## 1.5

### **As questões orientadoras**

Esta tese terá como orientação encontrar métodos, processos e técnicas, embasados em conhecimentos no campo da psicologia grupal, que deem ao designer competência para atuar na mediação de conflitos em grupos de trabalho em ambientes de projeto onde o desenvolvimento de soluções ocorra de forma coletiva e participativa.

A palavra conflito nem sempre é encarada de forma positiva e regularmente associada a brigas que podem acabar em litígio. Entretanto, quando trabalhamos em grupo, discussões revelam o pensamento de seus indivíduos nos quais teses e antíteses são necessárias para que cheguemos à síntese que determina o caminho que o grupo deseja evoluir em seu trabalho.

Desta forma, os conflitos também podem ser um interessante propulsor criativo, pois, de acordo com Linda A. Hill em seu livro *Collective Genius, The Art and Practice of Leading Innovation* (2014), são necessárias três habilidades para que grupos trabalhem ativamente na construção de ideias inovadoras:

- Criatividade Abrasiva, que é a habilidade de gerar ideias através do debate e discussão de pontos de vista distintos;
- Criatividade Resolutiva, que é a habilidade de integrar ideias opostas através de mediação de interesses;

- Agilidade Criativa, que é a habilidade de testar rapidamente através de experimentos, para que o grupo reflita e tire as suas conclusões.

O conflito, na avaliação de Linda A. Hill, é um motivador que extrai do indivíduo não o comportamento beligerante, mas sim a capacidade intelectual de argumentação, construindo assim uma dialética benéfica que eleva o grau de discussão intragrupo, contribuindo para que o grupo construa soluções mais criativas e inovadoras. Por isto, o papel do designer como mediador de conflitos necessita ser estudado, estruturado tecnicamente e proposto, diferentemente do papel de facilitador atribuído frequentemente a esse profissional em grupos de trabalho colaborativo. A facilitação pode ser uma ferramenta a ser utilizada na mediação, mas a mediação não é um facilitador do processo, e sim uma necessidade a ser praticada para encontrar o caminho para a convergência de pensamentos, dando forma a novas perspectivas para os envolvidos do processo projetual.

Podemos considerar as seguintes questões para a serem trabalhadas:

- Quais conhecimentos e recursos os designers necessitam possuir para ter habilidades na mediação de interesses não convergentes?
- Como designers podem identificar o potencial dos saberes diversos que os integrantes dos grupos possuem, e utilizá-los na solução com o maior somatório possível destes saberes?
- Como designers pode avaliar o grau de complexidade de um problema onde a sua atuação se dá em processos grupais?
- Qual a distinção do papel do designer quando este atua como facilitador ou mediador em questões intragrupos?

## 1.6

### **O estado da arte e o ineditismo**

O comportamento humano é um tema de extrema importância para a prática do Design. Estudamos a interação dos indivíduos com o objeto criado, quer seja um produto ou um serviço. Estudamos maneiras de percorrer mais eficientemente a trajetória projetual utilizando-se de CANVAS para alinhar o entendimento dos integrantes, e partes interessadas no sucesso de um projeto. Estudamos como facilitar o entendimento sobre estruturas complexas através de recursos visuais durante a prática projetual. Entretanto, a psicologia dos indivíduos que fazem parte

do grupo de trabalho ainda é um tema pouco explorado pelo Design para que sejam aplicadas técnicas de condução dos projetos de forma colaborativa e participativa.

Esta tese se propõe a abrir um campo dentro do Design, para que se possa debater sobre o aspecto positivo do conflito que, sem conhecimento para mediá-los, acabam em distanciamento dos indivíduos e exclusão de saberes preciosos para a solução de problemas.

## **1.7**

### **A justificativa e relevância**

O resultado desta tese contribuirá para promover a aproximação do Design com a Psicologia Social, através dos autores Sigmund Freud, Enrique Pichon-Rivière e Kurt Lewin, para que o processo grupal seja compreendido, debatido e colocado em prática por designers quando estes buscam solucionar problemas complexos com grupos multidisciplinares.

#### **1.7.1**

##### **Relevância educacional**

A conclusão desta tese apresenta um modelo de Mediação Através do Design (MAD) que poderá inaugurar um campo de estudo necessário à boa prática profissional do Design, abrindo espaço para que outros pesquisadores se juntem para empreender, dentro do ambiente acadêmico, sobre uma área até então inédita à luz do Design.

#### **1.7.2**

##### **Relevância social**

Os conflitos estão presentes no convívio em sociedade. O tema mediação de conflitos já é um campo de estudo para a prática do Direito, buscando evitar o litígio entre partes que possuem visões antagônicas sobre alguma questão. Ao evitarmos um litígio iminente, talvez se busque reduzir os custos de todas as naturezas para as partes implicadas.

Entretanto, o contexto que trago para esta tese percebe o conflito como expressão de uma trajetória, que dependendo do ponto de vista que se observa, talvez não seja tão oposta, e sim complementar. A partir desta maneira dinâmica de se observar o conflito, podemos encontrar novas perspectivas para uma interação

social, fazendo com que se perceba valor no reconhecimento dos contraditórios para a ampliação do campo vital de cada indivíduo. Estes conceitos serão melhor definidos nos capítulos desta tese.

## 1.8

### **Visão geral do método**

O método de pesquisa empregado nesta tese é inicialmente exploratório, articulando uma revisão bibliográfica de autores da psicologia implicados no entendimento do aparato psíquico grupal, trazendo uma reflexão para a aplicação no Design. Entretanto, para a elaboração do método MAD, torna-se descritiva, por observar fenômenos do comportamento humano, classificá-los e interpretá-los à luz do sistema psíquico grupal. O método foi construído a partir do significado da palavra conflito, e se dividiu em quatro momentos de estudo sobre temas orientadores:

- Momento 1 – A prática do Design e a ocorrência de conflitos, que seria a necessidade de o Design trabalhar com times colaborativos, não necessariamente com iguais pontos de vista;
- Momento 2 – As estruturas dos grupos de trabalho, que seriam as articulações da psicologia para compreender as distonias associadas a interdisciplinaridade do saber;
- Momento 3 – O comportamento dos indivíduos, que seria a compreensão dos indivíduos não apenas pelo campo do saber, mas também pelos aspectos comportamentais à luz da Psicologia Topológica;
- Momento 4 – A construção de um Modelo de Mediação através do Design, que seria a fusão dos conhecimentos da Psicologia com o Design.

A figura 2 ilustra trajetória onde o método está sendo aplicado, referenciando os devidos autores.

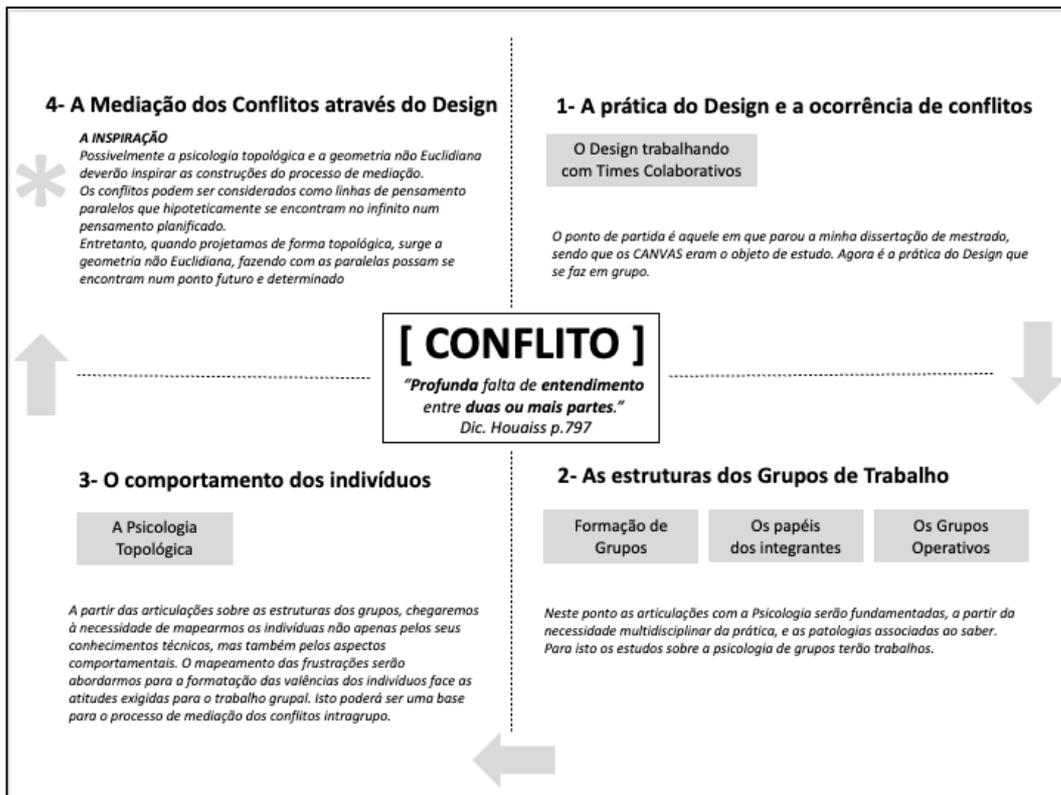


Figura 2.1: Visão Estratégica e Geral do Método

Fonte: o autor

## 1.9

### O recorte do universo da pesquisa

A pesquisa abordará os aspectos ligados ao comportamento humano, quando indivíduos se organizam em grupos para desempenhar tarefas de diversas naturezas. A revisão bibliográfica será suportada por autores do campo da psicologia e do comportamento humano, que trarão para o Design um repertório a ser considerado na maneira como os conflitos são tratados nas práticas coletivas para o desenvolvimento projetual.

## 1.10

### O instrumento de pesquisa

Como instrumento de pesquisa, teremos num primeiro momento o levantamento bibliográfico sobre autores tradicionais do campo da Psicologia Social com foco na articulação dos sujeitos quando organizados em grupo para o desempenho de alguma atividade. Esse levantamento objetiva estruturar os saberes sobre esse tema, por não ser uma temática estudada pelo campo do Design. Em

seguira, realizaremos experiências com grupos de pessoas, demandadas a resolverem problemas complexos a partir dessa estrutura grupal. Essas experiências servirão como instrumentos para observar a presença das estruturas e comportamentos dos indivíduos, e com isso, propor o uso de ferramentas já consolidadas no campo do Design que poderão contribuir para a mediação dos conflitos que se manifestam nessa interação grupal.

## 1.11

### **A estrutura da tese**

No segundo capítulo, discorro sobre a prática do Design e a ocorrência de conflitos, assumindo a premissa de que o Design é algo que, quando praticado de maneira colaborativa e coletiva, atinge resultados mais assertivos, porém repletos de armadilhas que necessitam de serem controladas no campo do comportamento humano.

No terceiro capítulo, os grupos de trabalho são apresentados como uma necessidade na prática do Design na busca de obter o maior somatório de saberes para a construção de algo. O processo grupal é dissecado à luz da psicologia grupal, apresentando o autor Enrique Pichon-Rivière e a teoria do vínculo para a formação de grupos operativos, elencando os papéis que os indivíduos podem assumir durante a prática coletiva.

No quarto capítulo, o comportamento dos indivíduos é analisado sob a ótica do campo vital, apresentando o autor Kurt Lewin e a Psicologia Topológica na estrutura social de um ambiente projetual coletivo.

No quinto capítulo a experiência realizada é descrita em seu formato, método de avaliação e os pontos que foram observados para serem posteriormente analisados.

No sexto capítulo, a experiência é analisada a partir de um registro crítico de diversos pontos observados pelo autor.

No sétimo, as ferramentas do Design se fundem ao método de Pichon trazendo contribuições para a mediação de conflitos.

No oitavo e último capítulo, apresento as conclusões e possíveis desdobramentos deste trabalho na formação de designers, no treinamento de gestores de equipes multidisciplinares, além de promover uma aproximação mais íntima entre o design e a psicologia.



## 2

### A prática do Design e a ocorrência de conflitos

Desde o seu nascimento, o Design, tal como foi concebido pelos criadores da Bauhaus, incorporava a essência da multidisciplinaridade. Através da construção do conhecimento interdisciplinar, emergiu um campo de estudo incrivelmente flexível, dinâmico, curioso e em constante desenvolvimento. Ao longo das décadas, em que o conceito de Design tem sido explorado, ele tem se desdobrado e sua aplicação tem sido considerada em territórios que antes pareciam distantes de suas origens iniciais. O Design evoluiu de uma abordagem centrada na relação entre objetos físicos e usuários para uma perspectiva que abrange a interação do usuário com qualquer componente o qual ele esteja envolvido.

Essa possibilidade de aplicação do Design carrega consigo uma carga gigantesca, tendo em vista que o usuário, ou seja, o humano, é um ser relacional, e em nossa sociedade atual estabelece interações não somente físicas e multissensoriais. Assim, encontrarmos hoje nomes como Design de Serviço, Design de Interfaces etc., que procuram com suas especializações, fazer frente à essa demanda.

Com essa multidisciplinaridade e uma frente ampla de aplicações, o designer passa a ter que lidar com questões de maior complexidade e intermediar relações abrangentes, tornando-se, mais que um projetador, mas também um mediador num campo onde a cooperação, que já era sua assinatura, passou a ser sua própria maneira de existir. Podemos afirmar que atualmente a prática do Design se faz com outros interlocutores, numa trajetória repleta de opiniões e pontos de vistas distintos.

Se o Design é multidisciplinar, transdisciplinar ou interdisciplinar, possivelmente ele é as três coisas (COUTO, 1997), sugere que designers necessitam ter competência de adaptação para trabalhar em grupo, observando constantemente

a interação que os indivíduos estão tendo no ambiente projetual, e não apenas as questões técnicas associadas à resolução dos problemas. Entender a arquitetura social de um grupo de trabalho é algo necessário para que os ajustes sejam pactuados dentro da estrutura grupal e não arbitrados por alguém, pois com isso este integrante assume a totalidade da responsabilidade de sucesso que pertence ao grupo. Trabalhar de forma coletiva e participativa requer cumplicidade e comprometimento de todos os envolvidos no grupo projetual.

A prática do Design, que vem se apresentando cada vez como uma metodologia de criatividade coletiva, permite construir soluções mais democráticas, não apenas as decisões ao longo do processo projetual, mas também na forma como o objeto ou serviço será compartilhado na sociedade. Postura esta, que se deve tanto ao contexto contemporâneo e complexo, descrito por Edgar Morin (2015) e Rafael Cardoso (2016), como pela influência de metodologias de Design participativas e colaborativas anteriores, como o Design Participativo<sup>2</sup> e o Design Centrado no Usuário<sup>3</sup>.

Com estas dinâmicas altamente participativas, projetos ganham complexidade enquanto a busca de uma solução avança, gerando oportunidade de crescimento para todos os envolvidos em sua realização. Por outro lado, quando não percebemos essa necessidade de interlocução ativa entre o grupo de trabalho, podemos perder a participação de seus integrantes à medida que os processos decisórios não são mediados de forma eficiente. Dessa maneira, o caminhar do projeto acaba por excluir a participação mais ativa de seus integrantes, diminuindo a riqueza intelectual que os processos colaborativos possibilitam.

A necessidade de trazer a divergência para o processo do Design está presente no Duplo Diamante, criando um primeiro momento em que se busca descobrir conteúdos valiosos, obtidos pela diversidade de pontos de vista para revelar as possibilidades a serem trabalhadas. Num segundo momento, essa diversidade de conteúdos necessita convergir para que o processo evolua em grupo. É exatamente nesse momento em que as divergências são potencializadas, que o

---

<sup>2</sup> Design Participativo é uma proposta de mais aberta de participação efetiva de pessoas não-designers em um projeto. No contexto histórico este modelo de trabalho começou na Escandinávia entre as décadas de 1960 e 1970, num esforço de administrar mais democraticamente o Design no início da informatização dos postos de trabalho.

<sup>3</sup> Design Centrado no Humano é uma metodologia para gerar soluções criativas para a necessidade de grupos de pessoas desenvolvido pela IDEO em 2009, elaborando projetos em três etapas: Ouvir, Criar e Implementar.

designer poderá atuar mais profundamente como mediador para a consolidação de algo desejado, valorizando o grupo de trabalho e avançando no processo projetual. Entretanto, sem que alguém seja apto para assumir o papel de mediador, os conflitos, algo que se bem trabalhado podem trazer bons insights para o processo, serão evitados, pois, geralmente, se mostram associados a algo negativo e indesejável para uma prática de se projetar em grupo.

## 2.1

### O Design Colaborativo

Publicado em 2008 na revista *Co-Design*, o artigo “*Co-creation and the new landscapes of design*” de Elizabeth B.-N. Sanders e Pieter Jan Stappers (SANDERS & STAPPERS, 2008) se mostrou como uma das principais referências dos usos e origens sobre o Co-design, uma maneira em que se empregam os conhecimentos, e repertórios de diversos atores na busca para solucionar problemas de forma colaborativa. Neste artigo, Sanders e Stappers traçam um panorama histórico da prática do Co-design, relacionando-o a outras metodologias de Design e destacando algumas associações com o Marketing, contexto ao qual atribuem a origem do termo Co-criação aos professores da Universidade de Michigan Prahalad e Ramaswamy (2004). Entretanto, vale a pena ressaltar algumas diferenças entre Co-criação e Co-design de forma prática. Para eles, a Co-criação seria um termo mais amplo, referente a qualquer prática de criatividade coletiva, e o Co-design seria uma instância específica da Co-criação, relacionado à interação colaborativa de designers e não-designers, onde ambos aplicaram seus conhecimentos na prática do Design para a solução de problemas de diversas naturezas.

Sanders e Stappers (2008) afirmam que as práticas de criatividade coletiva, onde se insere o Co-design, tiveram origem no Design Participativo, movimento que teve os seus primeiros registros na Noruega em 1970, quando foi proporcionada a participação de trabalhadores no processo das decisões relativas ao emprego de novas tecnologias no trabalho. Esta participação cumpria um viés mais organizacional do que criativo, sendo fruto de um acordo sindical, uma mediação dos interesses ali presentes, fazendo com que as decisões que afetassem o coletivo fossem construídas de maneira descentralizada. Esta maneira mediadora de encontrar os caminhos de uma solução, inspirou as práticas colaborativas do Design, tornando o método projetual algo mais democrático e que vem sendo

aprimorada ao longo dos anos na maneira como este grupo social interage e empreende colaborativamente para mudar o estado em que as coisas se encontram.

Nesse contexto, a prática da criatividade colaborativa possibilita que o Design atue no campo social, revelando desejos de grupos de indivíduos, talvez pouco relevantes ou visíveis para o mercado. Desta forma, os fatores mercadológicos provenientes dos estudos do campo do Marketing, criam um abismo na forma como as soluções são pensadas, deixando claro os diferenciais que o Design possui em sua maneira de projetar para uma sociedade.

Perante o panorama complexo das questões contemporâneas, a inclusão do usuário ao longo do processo criativo figura como uma poderosa ferramenta para diagnosticar e analisar situações sociais e suas complexidades, valorizando a diferença e prezando por saberes que surgem e, ao mesmo tempo, emergem a partir do ouvir, do trocar e do fazer. Desta maneira, podemos entender a complexidade como “um sistema composto de muitos elementos, camadas e estruturas, cujas inter-relações condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo” (CARDOSO, 2016, p. 25).

Esse tipo de prática de Design menos isolada e mais plural, como descrita pela metodologia do Co-design, despertou a necessidade de inclusão de novas disciplinas que abordavam práticas participativas e de interação, para que a colaboração dos participantes do processo projetual ocorresse de maneira intensa. Um exemplo claro de uma nova habilidade empregada em processos colaborativos são as técnicas de representação gráfica de expressão de pensamento, algo que Bill Verplank, pioneiro do *Interaction Design*, trouxe como matéria curricular, e que atualmente é muito utilizada nos métodos de facilitação e interação com grupos de trabalho, que colabora para a visualização de ideias do coletivo, ou mesmo para a registro do resultado consensual que o grupo atingiu. Estes avanços surgiram em forma de disciplina no campo da interação nos anos 1980 no Reino Unido.

O Co-design tem como característica primordial: o trabalho e o desenvolvimento das etapas de projeto de forma colaborativa e coletiva e que, para tal, como apontado por Sanders e Stappers (2008), designers devem se adaptar a distintos níveis de criatividade, de motivação e de propósito. Dessa maneira, designers precisam ter a capacidade de identificar e aflorar as expertises existentes

nos participantes do grupo de trabalho, direcionar as práticas para poder estimular os interesses e paixões individuais e adequar as tarefas tendo em vista os esforços necessários para realização destas. Tudo isso, considerando os níveis de criatividade e de interesse de cada um dos participantes. Para Sanders e Stappers, esses níveis seriam: produzir algo, adaptar algo existente, construir algo para afirmar uma habilidade e criar algo inédito expressando criatividade.

Também se agregam a essas considerações, questões como o propósito da atividade/projeto, o alinhamento entre as expectativas e a realidade do retorno que o grupo terá ao término das atividades da criação coletiva. Tópicos importantes para se considerar em práticas que valorizem esse tipo de saber construído pelo ouvir, pelas trocas interpessoais e pelo fazer. Portanto, por conta de sua natureza colaborativa, que privilegia esse tipo de prática e postura projetual, os designers devem estar capacitados a liderar grupos de trabalho, orientar pessoas na realização de tarefas, facilitar o entendimento das atividades e inspirar pessoas para uma prática coletiva.

## **2.2 Os atores no Design Colaborativo**

A natureza de uma atividade colaborativa requer uma certa organização quando aplicada à prática projetual. O designer, ao assumir essa forma de se projetar algo, acaba se transformando na liderança responsável pela materialidade do que se busca desenvolver. Trabalhar com criatividade de forma coletiva necessita que reconheçamos diferentes níveis de criatividade, possibilitando que os integrantes do grupo de trabalho expressem suas ideias, opiniões e saberes de forma participativa. Podemos avaliar os níveis de criatividade a partir dos objetivos finais do esforço coletivo, que pode ser para criar algo inédito e disruptivo ou para adaptar algo existente.

De maneira geral, nos processos colaborativos necessitamos encontrar participantes que cumpram alguns papéis indispensáveis para o seu bom desempenho. Um dos mais importantes é o papel do líder do processo colaborativo, papel este que poderá ser praticado individualmente ou por um pequeno grupo de pessoas. A presença de um ou mais líderes pode variar de acordo com a quantidade de participantes. Os responsáveis por liderar devem ter passado por experiências

colaborativas em seus históricos profissionais e possuir uma excelente capacidade de interlocução, pois é através do diálogo que o repertório do grupo é ampliado. O líder deve se manter atento a trajetória da evolução do trabalho, observando o desenrolar do processo, evitando que haja dispersão, desinteresse, brigas ou quaisquer outros eventos que tragam impacto negativo na produção desejada. Vale ressaltar que o líder deve evitar o papel de arbitragem, pois poderá ser transferida a ele o papel de decisor, tirando do grupo a possibilidade de encontrar consenso, algo desejado em processos colaborativos. Várias ferramentas CANVAS podem ser apresentadas pelo líder ao grupo para que estas sejam utilizadas de maneira que dê clareza dos objetivos, bem como conferir uma visão holística, de forma planejada, das questões implicadas na solução que buscamos construir coletivamente. As figuras 3, 4 e 5 apresentam alguns tipos de CANVAS e suas aplicações em processos colaborativos.

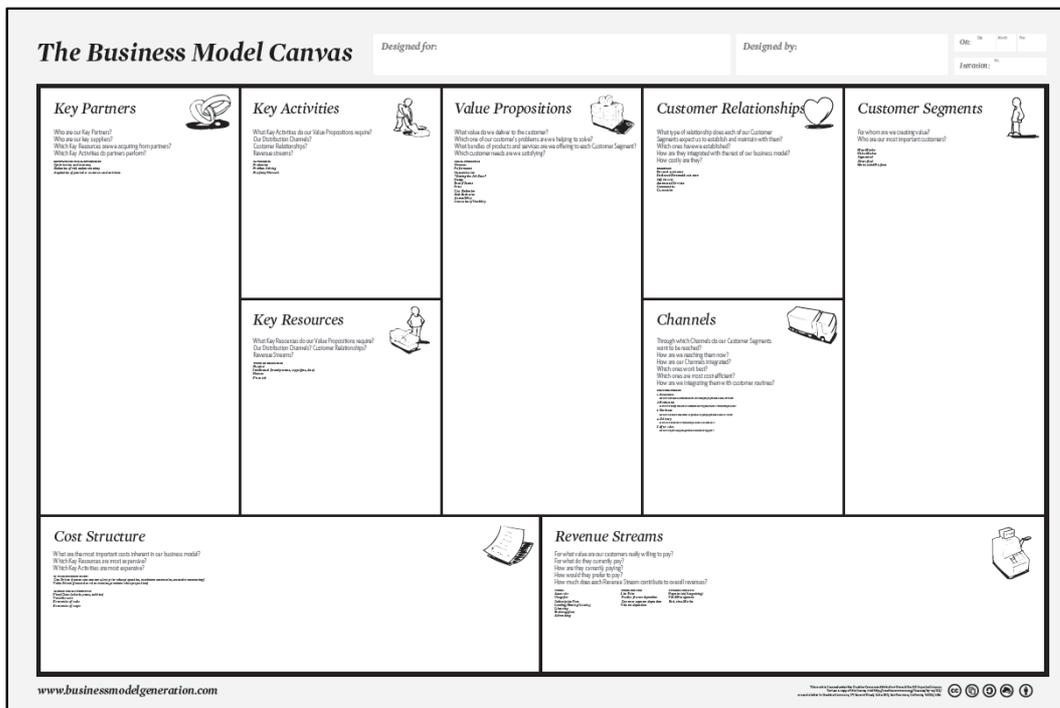


Figura 3.2: Business Model Canvas

Fonte: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

|   |  |   |   |  |
|---|--|---|---|--|
| <b>NOME DO PROJETO</b>                          |  | <b>PROPÓSITO</b> (Objetivo Estratégico)   |   |  |
| <b>OBJETIVO</b><br>(Verbo infinitivo + Produto) | <b>CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO/SERVIÇO</b><br>(Descrever com o máximo de características) | <b>STAKEHOLDERS</b><br>(Patrocinador, Cliente, Equipe e Resistentes)                      | <b>PREMISSAS &amp; RESTRIÇÕES</b><br>(O que TEM QUE ser considerado?) | <b>RISCOS</b><br>(O QUE pode impactar?)    |
| <b>JUSTIFICATIVA</b><br>(Listar problemas)      |  |   |   |  |
| <b>BENEFÍCIOS</b><br>(Quais serão os ganhos?)   | <b>ESCOPO</b><br>(O que será feito?)   | <b>ENTREGAS</b><br>(Escrever no particípio passado. Ex.: Rel. elaborado ou Rel. aprovado) | <b>DATAS</b><br>(Para cada entrega)                                   | <b>INVESTIMENTO</b><br>(Para cada entrega) |
|   | <b>NÃO ESCOPO</b><br>(O que NÃO será feito?)   |   |   |  |

Obra disponibilizada com Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional | Canvas de Projeto v6 | Prof. Wankes Leandro & Prof. Helber Vieira

Figura 4.2: Canvas de Projeto  
 Fonte: [www.canvasdeprojeto.com.br](http://www.canvasdeprojeto.com.br)

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <b>Team Alignment Map</b>   |  |  |  |
| Mission: <input type="text"/>                                     |  | Period: <input type="text"/>                         |  |
| <b>Joint Objectives</b><br>What do we intend to achieve together? | <b>Joint Commitments</b><br>Who does what and with whom? | <b>Joint Resources</b><br>What resources do we need? | <b>Joint Risks</b><br>What can prevent us from succeeding? |
|   |  |  |  |
|   |  |  |  |

© 2020 Stefano Mastrogiacomo. All rights reserved. www.teamalignment.co **Strategyzer**

Figura 5.2: Team Alignment Map  
 Fonte: [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

Outro papel muito relevante para o Design Colaborativo é o de facilitador, aquele que se utiliza, em muitas situações, de desenhos esquemáticos para dar visibilidade às questões trazidas pelo grupo afim de consolidar uma linha de

pensamento que pode estar sendo construída ao longo do processo. Este papel de facilitador também pode ser exercido por alguém com conhecimento multidisciplinar, pois é muito comum em grupos com pessoas com conhecimentos de áreas diversas, ocorrerem divergências por desconhecimento de jargões ou expressões próprias a uma determinada área do saber, necessitando que seja traduzida de forma facilitada, através de desenhos esquemáticos, para o entendimento de todos. A figura 6 apresenta algumas referências visuais destas representações realizadas por facilitadores em processos colaborativos.

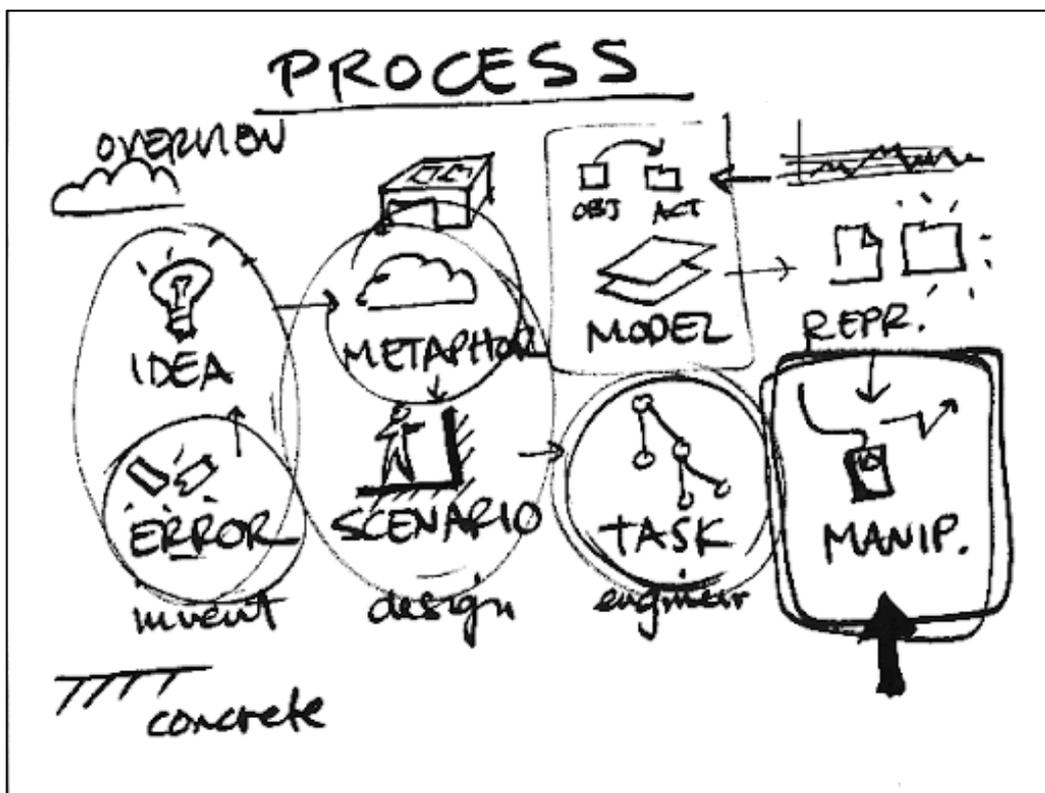


Figura 6.2: Exemplo de um desenho de facilitação

Fonte: Bill Verplank

O trabalho colaborativo pressupõe que tenhamos pessoas com saberes técnicos específicos sobre conhecimentos certos de serem empregados na solução final proposta pelo grupo. Dessa maneira, outro papel muito comum nos grupos colaborativos é o dos especialistas, que são aqueles que provavelmente estarão envolvidos no processo de implementação do resultado do trabalho colaborativo. A participação deste perfil nos grupos é de extrema importância, porém é muito frequente encontrar neste participante um comportamento mais resistente à

inovação, necessitando que o líder, ou o facilitador tenha habilidade para distinguir as reais limitações apresentadas pelo especialista dos aspectos comportamentais associados aos riscos de lidar com um cenário onde se deseja inovar.

Um outro ator desejado em grupos colaborativos é o usuário final, podendo este participar como criativo, persona de inspiração ou agente de pré-teste de alguma proposição a ser validada. Assim, a participação do usuário nos times colaborativos pode cumprir vários papéis, participando em etapas distintas no processo colaborativo.

De acordo com Sanders & Stappers, os designers em processos colaborativos devem possuir habilidades para lidar com as seguintes situações:

- Liderar pessoas que já se encontram no nível de criatividade e ambientadas ao processo colaborativo;
- Orientar aqueles que ainda estão no nível de adaptação ao processo colaborativo;
- Fornecer conteúdos que atendam às necessidades das pessoas no processo durante a construção de alguma hipótese a ser testada;
- Oferecer uma condição convidativa para que todos possam se expressar criativamente.

Desta maneira o designer toma como base diversos vetores no campo da psicologia social, uma habilidade que requer algum conhecimento prévio e literatura sobre teorias no campo das interações sociais, indicando padrões e fatores que podem orientar e/ou inspirar as pessoas quando se busca que elas atuem colaborativamente em grupo de trabalho (POSTMA e STAPPERS, 2006).

## 2.3

### **Os benefícios dos processos colaborativos**

Os processos colaborativos são de grande valia no ambiente de trabalho, principalmente quando estamos lidando com questões complexas e que requeiram habilidades multidisciplinares para a busca de uma solução. A prática colaborativa se baseia na complementação de capacidades através do auxílio mútuo, proporcionando aos profissionais participantes situações em que se necessita negociar, se relacionar com o outro, liderar, coordenar e cooperar, sendo necessário para isto que se exponha com clareza e de forma argumentativa os seus pontos de vista, um exercício de comunicação necessário para designers e profissionais que

trabalham com inovação. Segundo Du, J. et al. (2012), o Design Colaborativo envolve quatro elementos: argumentação, evolução, associação e fusão. A argumentação diz respeito a consideração de prós e contras da solução em estudo. A evolução consiste no refinamento da proposta. A associação acontece quando uma perspectiva dispara outra gerando um *insight* para uma nova. E a fusão ocorre quando a similaridade entre duas propostas permite que elas sejam unificadas.

Os resultados projetuais obtidos através de processos colaborativos tendem a ter maior diversidade de ideias, o que amplia o repertório criativo, aumentando a possibilidade de se propor algo inovador. Outro ponto importante é que, ao trabalharmos com indivíduos com diferentes habilidades, criamos uma oportunidade potencial uma trama de saberes empregados na solução, algo que quando não se trabalha coletivamente podemos estar limitados a doutrinas de saberes cristalizados, muito comuns em estruturas excessivamente hierárquicas, como por exemplos estruturas militares. A produtividade no trabalho colaborativo poderá ser um ponto a ser explorado, visto que o compartilhamento de tarefas pode contribuir para melhorar a eficiência e desempenho do processo projetual.

Outros benefícios podem ser elencados caso a condução do trabalho grupal seja bem realizada, tais como, o engajamento dos integrantes, a ampliação do processo de aprendizagem e a redução de custos, pois dividir tarefas e recursos pode levar a uma redução do custo de mão de obra e equipamentos. Entretanto, os processos colaborativos criam oportunidades a serem exploradas no campo do planejamento de tarefas, planejamento do tempo, além de saberes ligados ao entendimento do comportamento humano, pois os indivíduos trazem para o grupo de trabalho as vivências da localização social a qual estão inseridos.

## **2.4 As dores do Design Colaborativo**

Se por um lado o Design Colaborativo é encantador por todas as possibilidades que foram apresentadas até o momento, esta prática também apresenta os seus problemas complexos. Por ser um processo altamente rico por proporcionar uma amplitude de repertórios para serem trabalhados na solução de um problema, com pontos de vistas diversos e possibilidades que o coletivo apresenta, o processo decisório torna-se mais difícil, na medida que o grupo participa e se envolve para sustentar opiniões sobre o que se pretende realizar. Esta

situação pode levar a atrasos na conclusão de tarefas, necessitando de muita habilidade para trazer o grupo para uma racionalidade no processo decisório.

Quando várias pessoas com perfis complementares se reúnem para trabalhar, os conflitos interpessoais tornam-se presentes e podem se proliferar, comprometendo a dinâmica grupal, trazendo um desafio a mais para o bom desempenho do trabalho grupal. O alinhamento do ritmo de trabalho e a maneira como as tarefas estão sendo realizadas são questões importantes, além do sentimento competitivo, que por muitas vezes encontra-se implícito, entre os integrantes, podendo transformar o processo coletivo de trocas numa corrida em que agilidade prevaleça, antecipando a validação de algo que precisa ser amadurecido pela maioria do grupo. O processo de trabalho grupal deve, inicialmente, ser didático, pois não devemos esquecer de que um grupo é uma estrutura viva, que sempre estará em formação, em contínuo movimento, recebendo estímulos para se deslocar vindos de fatores internos e externos ao grupo, motivando as articulações dos indivíduos no desempenho de suas atividades.

Outro ponto muito presente nas atividades grupais é a dependência da complementaridade nas atividades, pois deve-se evitar a concentração de atividade operativas em uma pequena parte do grupo. Esse comportamento derruba o fluxo de trocas intragrupo, fazendo com que a parte excluída se anule ou crie uma estrutura que pode sabotar a evolução do trabalho grupal. Essa situação pode comprometer o tempo, um fator importante para ser gerenciado frequentemente pela liderança do grupo, além da perda de foco, pois é muito comum indivíduos se dispersarem com tarefas secundárias ou tentar antecipar discussões que ainda não estão maduras, ou não é o momento para o grupo trazer para o debate.

É muito comum iniciarmos um trabalho grupal através de dinâmicas de “quebra gelo”, em que as pessoas se apresentam, falam um pouco de si para o grupo ali presente, e dependendo da moderação da atividade, sentimentos represados podem ser transmitidos, tais como angústias, desejos, motivações, dentre outros. Entretanto, as atividades “quebra gelo” trazem pouca ou quase nenhuma informação que contribua para a construção de vínculos, necessários para uma prática grupal e operativa. Para aqueles com maior habilidade oral, a narrativa certamente contribuirá para a formação de uma identidade perante o grupo, falando muito pouco sobre o que de fato se pensa e espera da experiência grupal, podendo construir uma informação enviesada para aquele que se dedica a liderar o grupo.

## 2.5

### A democratização das relações de trabalho nas empresas

A democratização das relações de trabalho nas empresas surge nos anos 1950 numa tentativa de atenuar os conflitos de interesse entre gerência e os trabalhadores. Nessa ocasião, foi introduzido o sistema de rodízio de funções, alargando e enriquecendo a visão que o trabalhador poderia ter sobre a tarefa que a ele era atribuída. Essa nova maneira de interação no ambiente de trabalho possibilitou que o trabalhador pudesse ter, na medida que o sistema era aprimorado, saberes que iam além de sua função operativa e que, através da reorganização do trabalho, aumentou o grau de satisfação dos trabalhadores, trazendo mais eficiência e, por consequência, gerando mais rentabilidade ao negócio. Essa nova maneira de administrar grupos de pessoas no ambiente de trabalho foi um contraponto ao taylorismo<sup>4</sup>, que considerava que o trabalhador não precisava pensar, sendo esta tarefa de competência gerente, que até então era absoluto nas decisões do cotidiano.

A participação dos sindicatos também influenciou, de certa maneira, nas práticas democráticas no ambiente de trabalho, pois a atuação destes não se limitava apenas ao aumento do grau de satisfação dos trabalhadores com as condições de trabalho ditadas pela gerência, mas também na maneira de se produzir riqueza através da eficiência da maneira como o grupo de trabalhadores se organizam para produzir algo.

Em paralelo, no Japão, em 1962 dá-se início ao método conhecido por CCQ<sup>5</sup> (Círculo de Controle de Qualidade), que são atividades que sempre buscam, num grupo coletivo de trabalhadores, debater para encontrar e propor soluções para problemas de qualidade do processo e do produto. Nesse método, os membros da equipe se reúnem para levantar as principais estratégias para alcançar a maior qualidade nos processos e produtos, gerando assim maior satisfação nas partes interessadas, sejam trabalhadores da empresa ou clientes. Estas reuniões podiam servir para discutir temas tais como:

---

<sup>4</sup> Taylorismo consiste num sistema de organização industrial desenvolvida por Frederick Taylor na década de 1910 que tinha como característica a extrema divisão das funções em uma linha de produção.

<sup>5</sup> CCQ foi uma metodologia criada no Japão em 1962 pelo engenheiro Químico Kaoru Ishikawa, junto com outros membros da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros - JUSE

- O que pode ser feito para reduzir erros operacionais, gerando melhor rendimento e qualidade nos processos e produtos;
- Como fazer com que os colaboradores trabalhem de forma motivada, buscando sempre fazer entregas consistentes;
- Como motivar e valorizar os funcionários, incentivando-os a identificar pontos de melhorias e compartilhando suas ideias criativas;
- Promover treinamentos, cursos, palestras, *workshops* com o intuito de capacitar os colaboradores e estes sejam capazes de resolver de uma forma mais eficaz os problemas que surgem no dia a dia;
- Melhorar a comunicação entre os membros da diretoria, gestores, supervisores e os integrantes de outros departamentos (áreas), gerando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo;
- Identificar os riscos, para que estes não aconteçam, evitando que resultem em problemas para o processo;
- Incentivar e desenvolver a liderança, valorizando os pontos fortes individuais de cada membro da organização;
- Conscientizar as pessoas, tornando o processo o mais claro possível.

Essa nova maneira de relação participativa praticada no ambiente de trabalho iniciou-se com a observação dos tipos de grupos de pessoas, desenhando uma estrutura social, determinando perfis de grupo assim como descrito abaixo:

- Grupo Homogêneo: formado por funcionários do mesmo setor e que atuam em problemas ou melhorias da mesma área;
- Grupo Heterogêneo: formado por colaboradores de diferentes setores que podem solucionar problemas ou melhorias de qualquer área;
- Grupo Especial: formado por participantes que estão envolvidos com o problema que precisa ser solucionado ou a melhoria que precisa ser implantada.

Além do perfil do grupo, os papéis de seus integrantes também foram considerados buscando a eficiência do esforço deste grupo coletivo, apartado dos cargos atribuídos na estrutura hierárquica da empresa. Abaixo seguem alguns papéis e suas funções, também mapeados pelo CCQ:

- Função dos membros - estudar, pesquisar e discutir. Estes devem ter fatos e evidências para que possam levantar as possíveis causas dos problemas;
- Função do Coordenador - além da função de membro, também é responsável por fazer a divulgação dos resultados das reuniões, compartilhando com toda a organização, além de buscar treinamento para o grupo;
- Função do Líder - além da função de membro, também é responsável por, como o próprio nome já diz, conduzir as reuniões, promovendo sempre a motivação e entusiasmando dos membros da equipe para que participem. O líder tem ainda a responsabilidade de sempre manter o foco da reunião, para que esta não vire apenas uma discussão sem propósito;
- Função do Secretário - além da função de membro, também é responsável por registrar as atas e arquivar as informações. Quando na ausência do líder, este assume o seu lugar.

Oportunamente, o achatamento de da estrutura hierárquica, também conhecido por Downsizing<sup>6</sup>, contribuiu de alguma maneira para democratização do ambiente de trabalho, pois torna a estrutura funcional menos hierárquica, conferindo mais agilidade na tomada de decisões. Por outro lado, este movimento reduziu postos de trabalho, criando equipes mais enxutas, aumentando o desafio da eficiência operativa. Abaixo estão enumerados alguns desafios do Downsizing:

- Redução de custos;
- Suprimir rotinas burocráticas;
- Eliminar hierarquias e cargos desnecessários;
- Tornar a comunicação interna mais transparente e rápida;
- Dar agilidade à tomada de decisão;
- Dar respostas rápidas às ações da concorrência;
- Focar nas necessidades reais dos clientes e do mercado;
- Agir com menos tempo de análise e maior assertividade;
- Aumento da sinergia entre as equipes;

---

<sup>6</sup> Downsizing é uma técnica da administração de empresas que visa reduzir, ou até mesmo eliminar o que é obsoleto ou desnecessário em uma organização. A expressão surgiu na década 1970 com o objetivo de aumentar o grau de competitividade das empresas, reduzindo custos e otimizando os processos operacionais das corporações.

- Melhora da imagem da empresa e da produtividade em geral.

Podemos concluir que diante destes pontos, a busca por produtividade, dentre outros fatores, são fortes vetores que tornam o ambiente de trabalho cada vez mais democrático, criando um ambiente complexo e repleto de nuances, necessitando que cada vez mais tenhamos habilidades para mapear o comportamento dos indivíduos para que o grupo possa interagir de maneira mais fluida e participativa.

## Os grupos de Trabalho

No cenário empresarial moderno, um ambiente grupal, colaborativo eficaz é um dos diferenciais perseguidos pelos gestores. Esses grupos de pessoas são ecossistemas dinâmicos onde ideias são geradas para que soluções inovadoras ganhem vida. Explorar os grupos de trabalho é navegar por um universo multifacetado das interações humanas em que as habilidades complementares podem dar formas a possíveis estratégias de colaboração. Nesse capítulo mergulharemos nas nuances dos grupos de trabalho e nos aspectos que nos motivam a cada vez mais aprendermos a trabalhar em equipe.

### 3.1

#### **A interdisciplinaridade nos grupos de trabalho**

Se por um lado a democratização do ambiente de trabalho achatou a linha hierárquica numa corporação, por outro lado, segundo Japiassu (1976), a fragmentação do saber criou uma divisão do espaço intelectual em compartimentos estanques, cada vez mais restritos, representando modalidades de obstáculos psicossociológicos que podem comprometer a fluidez de um trabalho grupal, criando guetos intelectuais, que a medida em que sua especialidade é reconhecida, pode ser transformar numa fortaleza e por consequência uma dominação sobre um território, com modelos mentais distintos de percepções das dificuldades dos que são externos a esta área do saber. Trabalhar em grupos multidisciplinares passa por entender estes territórios, repletos de obstáculos que dificultam que se promova

uma trajetória suficientemente capaz para a prática projetual coletiva. Não à toa, quando muitos designers ao ilustrarem o processo de Design, se utilizam da representação gráfica conhecida como Design Squiggle (Damien Newman, 2002), conforme ilustra a Figura 7.

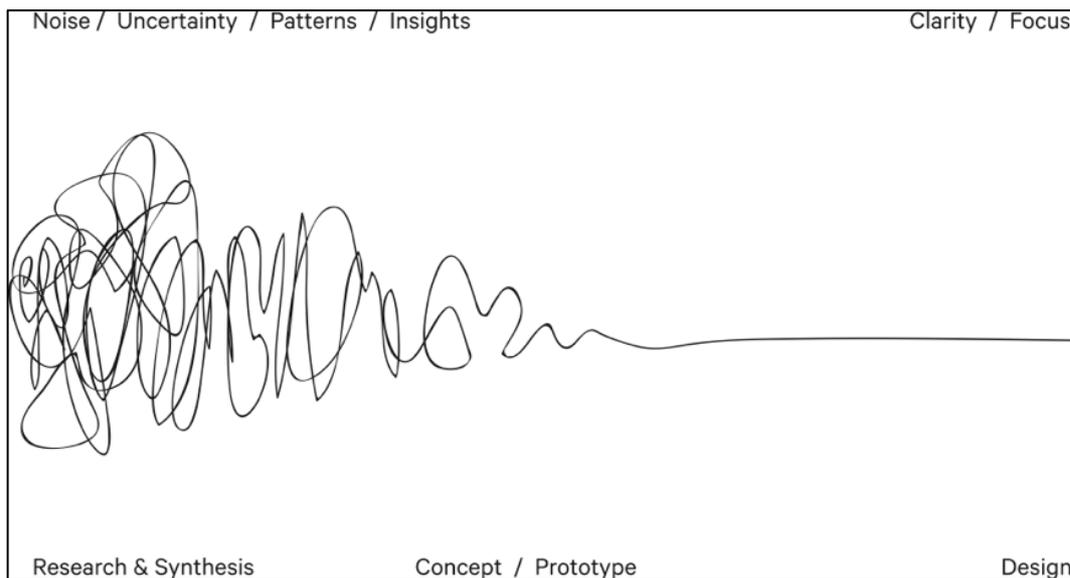


Figura 7.3: Design Squiggle de Damien Newman

Fonte: [www.thedesignsquiggle.com](http://www.thedesignsquiggle.com)

A interdisciplinaridade nos grupos de trabalho de projetos de Design é uma abordagem que visa integrar diferentes áreas de conhecimento para alcançar resultados mais abrangentes e inovadores. Ao adotar a interdisciplinaridade, os grupos de trabalho podem aproveitar os conhecimentos e experiências de profissionais de diferentes áreas resultando em soluções mais eficazes. Existem várias vantagens em promover a interdisciplinaridade nos grupos de trabalho em projetos de Design:

- Abordagem holística, o que permite uma compreensão mais abrangente e profunda do problema a ser solucionado, que por ora é observado por diversas perspectivas altamente relevantes para o projeto;
- Combinação de diferentes campos de conhecimento estimulando a criatividade e a geração de ideais inovadoras, surpreendentes e fora do convencional;
- Melhor compreensão do usuário, através do envolvimento de profissionais de áreas afins, tais como psicologia, antropologia e sociologia, onde o grupo

de trabalho pode obter insights mais profundos sobre as reais necessidades, desejos e comportamento dos usuários;

- Complementaridade resultante da multidisciplinaridade, que traz eficiência por aproveitar a ajuda mútua das habilidades e conhecimentos especializados presentes nos saberes dos integrantes do grupo. Isso pode resultar em um processo mais eficiente, onde as tarefas são distribuídas de acordo com as competências de cada membro;
- Aprendizado e crescimento profissional, criando oportunidade para que todos ampliem seus horizontes, aprendendo com os colegas de outras áreas do saber. Isso contribui para o crescimento pessoal e profissional, além de promover a construção de redes de contatos e parcerias que podem ser duradouras.

Por outro lado, a interdisciplinaridade apresenta desafios, como por exemplo a diferença de linguagem, divergências de opiniões e dificuldades na integração das disciplinas que podem se manter aprisionadas em seus silos do saber. A promoção de um ambiente com comunicação clara e respeitosa pode contribuir para um ambiente colaborativo, ampliando as condições para superar os obstáculos de relacionamento e assim poder alcançar os benefícios da interdisciplinaridade nos grupos de trabalho em projeto de Design.

A interdisciplinaridade, encontra no processo grupal a forma de promover de maneira produtiva pensamentos mais abrangentes através de métodos que promovam a busca por objetivos comuns, permitindo que diferentes disciplinas e perspectivas se unam em torno de uma meta comum. O estabelecimento de normas de comunicação aberta<sup>7</sup> cria um ambiente inclusivo no processo grupal, onde todas as vozes possam sejam ouvidas e respeitadas, incentivando a participação ativa de todos, num ambiente seguro para discussões e debates. Além dessas características desejáveis num processo grupal, outras também são desejáveis, tais como:

- Promoção de trocas de experiência através do compartilhamento de experiências e conhecimentos específicos;

---

<sup>7</sup> Comunicação aberta é um conceito trazido pela técnica Janela de Johari, desenvolvida por Joseph Luft e Harrington Ingham em 1955 para compreender melhor a comunicação nos relacionamentos interpessoais.

- Estimulação da reflexão crítica, gerando discussões mais complexas e aprofundadas, passando por diferentes pontos de vista, desafiando suposições e explorando alternativas;
- Facilitação para a integração das perspectivas, identificando os pontos de convergência e divergência entre os saberes representados pelos indivíduos em suas falas e atitudes dentro do ambiente grupal;
- Promoção da colaboração através do encorajamento de que o grupo trabalhando junto sempre poderá buscar soluções através do compartilhamento de ideias para a criação de projetos conjuntos. Isso ajudará a aproveitar a diversidade de conhecimentos e habilidades presentes no grupo.

Ao combinarmos a interdisciplinaridade e o processo grupal, podemos explorar uma variedade de perspectivas, abordagens e conhecimentos para lidar com desafios complexos de forma mais holística e eficaz, e o Design se utiliza deste ambiente projetual, para buscar soluções inovadoras que podem ser amplamente encontradas em projetos de Design de Serviços.

### **3.2**

#### **O Processo Grupal**

O processo grupal implica nas interações e dinâmicas que ocorrem dentro de um grupo que se estabelece para a realização de algum feito, envolvendo a maneira como os membros se relacionam, se comunicam, tomam decisões e influenciam uns aos outros. Esse processo pode ser estudado à luz da psicologia grupal, quando se observa a troca de informações estabelecida entre os integrantes, o grau de união entre os seus membros, os vínculos construídos, a maneira como as decisões são tomadas à medida que os obstáculos surgem no processo de sua evolução, a forma como os conflitos de opiniões são mediados, os papéis sociais que cada membro assume durante o período de convívio e as normas pactuadas entre os integrantes durante a sua existência como grupo.

Daquilo que se sabe sobre morfologia dos grupos sob a ótica de Freud, é possível distinguir muitos diferentes grupos. Há grupos muito efêmeros e outros muito duradouros. Também podem existir grupos homogêneos, constituídos pelos mesmos tipos de indivíduos, e grupos não homogêneos, grupos naturais e grupos artificiais, que exigem uma força externa para mantê-los reunidos, grupos

primitivos ou não organizados e grupos altamente organizados, com estrutura definida.

Todo grupo carrega as histórias trazidas pelos seus integrantes, em que crenças, informações, pontos de vista e emoções são compartilhados ao longo desse convívio social, fazendo com que cada grupo seja um sistema único, com etapas necessárias para a sua constituição, que se repetem ao longo de sua existência. Segundo Bruce Wayne Tuckman, que em 1965 publicou a teoria conhecida por “estágio de Tuckman no desenvolvimento de grupos”, o processo de formação encontra 4 estágios conhecidos como Formação, Tormenta, Normalização e Desempenho, sendo adicionado em 1977 por Mary Ann Jansen o quinto estágio, a Dissolução. Segundo Tuckman, as equipes passam por estas etapas para que possam trabalhar de maneira integrada. Esses estágios não são estritamente lineares, sendo que algumas equipes simplesmente ignoram estágios ou simplesmente oscilam entre as etapas.

No estágio de Formação, as relações entre as pessoas são caracterizadas pela dependência, onde os membros buscam um comportamento seguro e padronizado, recorrendo ao líder do grupo em busca de orientação e direcionamento. Os integrantes do grupo se aproximam por similaridade e desenvolvem suas primeiras impressões sobre cada elemento, buscando referências para a formação de futuros subgrupos. Nesta etapa, ao mesmo tempo que buscam entender as tarefas, os membros tentam entender o comportamento dos outros membros e como executar as tarefas de maneira mais simples possível.

No estágio Tormenta, inicia-se o processo de coalisão de ideias, à medida que os membros do grupo tentam se organizar para a realização das tarefas, revelando conflitos que inevitavelmente resultam das relações pessoais. Os indivíduos começam a moldar suas ideias, atitudes e crenças para se adequarem ao grupo. Por causa do desconforto gerado nesta etapa, alguns componentes podem se calar, enquanto outros buscam dominar as decisões do grupo. Caso um líder não tenha sido definido, é neste momento que o líder espontâneo começa a se consolidar na condução do grupo. Para prosseguir para o próximo estágio, todos os membros do grupo devem ter as suas respectivas responsabilidades e objetivos claramente especificados.

Na etapa de Coesão, as relações interpessoais são caracterizadas pela coesão, onde os membros do grupo estão envolvidos no reconhecimento ativo das

contribuições de cada membro, na construção e manutenção da comunidade e na solução dos problemas decorrentes da atividade grupal. A estrutura grupal estabelece o nível de confiança entre os seus membros, revelando nesta etapa o surgimento de uma sensação de identidade.

Na etapa de Desempenho, é necessário que o grupo consiga superar vários obstáculos de convívio, sendo que muitos grupos sequer conseguem chegar a este grau de maturidade, operando de forma ineficiente, prejudicando a realização dos projetos. Nesta etapa, os membros conquistam a profundidade das relações pessoais, criando interdependência operativa. As atribuições e autoridade se ajustam dinamicamente às necessidades mutáveis do grupo e dos indivíduos. O estágio é marcado pela interdependência nas relações das pessoas e foco na resolução de problemas envolvidos na tarefa. A identidade do grupo é completa, a moral do grupo é alta e a lealdade do grupo é intensa, podendo gerar resultados de excelente qualidade.

Por último, o estágio de Interrupção poderá ocorrer de forma única, com um dos membros, ou com todo o grupo ao fim da realização da tarefa, sendo necessário que sejam reconhecidas e sinalizadas a participação e conquistas atingidas pelo grupo.

Quando pensamos em processo grupal, não se trata de uma estrutura acabada e previsível. Esse processo é construído por uma eterna tensão entre a individualidade de seus membros e a totalidade do grupo que busca uma construção coletiva, projetando o somatório de saberes na conclusão e uma tarefa. Ao longo desta trajetória da experiência grupal, os membros estabelecem trocas que permitem a construção de vínculos através de diálogos, em que as pessoas mostram as suas diferenças, ocasionando em conflitos que são inerentes aos processos de relações que necessitam se estabelecer quando há convivência do diferente e do plural.

### **3.3 A psicologia grupal**

A psicologia grupal é um campo da psicologia que se dedica a estudar o comportamento humano em contextos de grupos, investigando como as pessoas se influenciam mutuamente, como são constituídas as relações dentro do grupo, como ocorre a tomada de decisões coletivas e como as normas sociais são estabelecidas.

Os grupos podem variar de tamanho e natureza e a psicologia grupal examina tanto os aspectos positivos quanto os negativos destes grupos e como os fatores podem influenciar o comportamento individual e coletivo. Dentre as questões abordadas por este campo de estudo, estão fenômenos como a coesão grupal, liderança, normas operativas, influência social intra e extra grupo e a identidade que o grupo assume, fatores estes que podem ser observados na forma como as pessoas se comunicam, resolvem os conflitos, estabelecem hierarquias e desenvolvem normas e papéis sociais. Esses tópicos são considerados como de grande importância para entender como os grupos funcionam e como podemos melhorar a dinâmica dos grupos em diversos contextos, como por exemplo nos grupos de trabalho para a elaboração de projetos.

Os psicólogos grupais aplicam teorias e métodos científicos para compreender e intervir nos grupos visando melhorar o funcionamento e bem-estar dos indivíduos e do coletivo, sendo a mediação de conflitos um dos contextos que podem ser trabalhados. As seguintes contribuições consideradas, com os devidos autores, estão em síntese descritas nos tópicos abaixo:

- Sigmund Freud (1856-1939) – apesar de ter uma obra vastíssima, escreveu muito pouco sobre grupos sociais. Mas seus dois trabalhos sobre grupos, escritos em 1920/1921 - Psicologia de grupo e análise do ego - e outro escrito em 1931 – O Mal-estar da Civilização – são preciosos e principalmente trazem argumentos atuais, como se fossem publicados agora.

Em Psicologia de Grupo, Freud contraria a afirmação de Gustave Le Bon (1841-1931) que diz que “a Psicologia de Grupo se interessa pelo indivíduo como membro de uma raça, de uma profissão, de uma instituição, que se organiza em grupo, numa determinada ocasião para um intuito definido, sendo o grupo psicológico um ser provisório” (LeBon, 1920, p29). Freud afirma a importância de se viver em grupo e que a psicologia moderna tem que levar em conta que os fenômenos inconscientes desempenham papel inteiramente preponderante não apenas na vida orgânica, mas nas operações de inteligência” influenciando assim nos grupos a que pertencem.

Por outro lado, na mesma obra, chama a atenção para a figura de líder que acaba sendo considerado fora da realidade objetiva, porque

um certo número de indivíduos depositou num mesmo objeto (Pessoa no mundo externo) a função de seu ideal de ego, havendo o desaparecimento completo, ainda que temporário, daquilo que identificamos como aquisições individuais. Freud fala também da anulação das possibilidades individuais, quando subjugadas pela liderança autocentrada, que acaba por impedir que as pessoas se expressem com mais individualidade.

Em *Mal-estar da Civilização*, Freud trabalha com elementos regulados afirmando que “a substituição do poder individual pelo poder da comunidade (grupo), constitui o passo decisivo da civilização” (p.115), “chamando a atenção para o poder que essa comunidade (grupo) possa ter contra qualquer indivíduo isolado” indo além afirmando que “essa força do grupo pode se transformar em “direito”” (p.99).

Referindo-se ao trabalho, acredita que, em princípio, “a grande maioria das pessoas só trabalha sob pressão da necessidade, o que suscita problemas sociais extremamente difíceis”, a não ser que haja uma acomodação eficiente desses indivíduos, para com o grupo, que lhes traga felicidade, transformando a energia psíquica em atividades superiores, científicas, artísticas ou ideológicas, o desempenho de um papel tão importante na vida civilizada (p.128).

Finalmente, para Freud, “Eros e Ananke (amor e necessidade) se tornaram os pais da civilização humana, e é difícil compreender como essa civilização (viver em grupos) pode agir senão o de torná-los felizes” (p.121).

Quão avançado esteve, portanto, o autor, parecendo-nos se calcar em dados da vida vivida hoje! O autor se antecipa, muito além do seu tempo, do que acontece frequentemente nas atividades laborais, em reuniões empresariais, nas quais, seus membros são “obrigados” a comparecer, mas têm pouco a dizer;

- William McDougall (1871-1938) – a teoria desse autor faz uma separação entre grupos não organizados e grupos altamente organizados. A distinção destes grupos se dá por cinco condições:

1. A existência continuada do grupo a partir de tarefas, cargos ou posições fixas para cada membro;
2. O desenvolvimento e estreitamento dos laços emocionais do grupo;
3. A interação do grupo com outros grupos que diverjam de suas ideias e ideais;
4. O estabelecimento de atos que se encarnem em costumes e tradições de forma determinante para as relações dos membros;
5. A construção de uma estrutura e funcionamento bem definidos.

Portanto, para McDougall, quando essas cinco condições são atendidas, as desvantagens psicológicas das formações de grupo são dissolvidas;

- Wilfred Trotter (1872-1939) – esse teórico defende a existência de um instinto gregário, afirmando que, se um indivíduo sozinho se sente incompleto, esta incompletude terminaria por impulsionar o sujeito a unir-se a outros sujeitos, como num instinto de rebanho, assumindo o comportamento de manada. Trotter afirma, neste sentido, que o instinto gregário é um instinto primário, tanto quanto o sexual e o de autopreservação.

Daquilo que se sabe sobre a morfologia dos grupos, ainda sob a ótica de Freud, é possível distinguir tipos muito diferentes de grupos. Há grupos muito efêmeros e outros muito duradouros. Também podem existir grupos homogêneos, constituídos pelos mesmos tipos de indivíduos, e grupo não homogêneos, grupos naturais e grupos artificiais, que exigem uma força externa para mantê-los reunidos, grupos primitivos ou não organizados e grupos altamente organizados, com estrutura definida.

Adiantado na ordem de seus contextos históricos, para que se possa introduzir o tema em questão, trazemos o sociólogo romeno radicado na França, Serge Moscovici (1925-2014) que, ao analisar como as pessoas constroem ativamente conhecimento sobre o mundo social, concluiu que esta construção se dá por intermédio de processos de comunicação e interação com outros indivíduos em sua comunidade, moldadas pela cultura e pelo contexto social. Para ele, estas trocas

ajudam as pessoas a darem sentido ao mundo real, fornecendo padrões de interpretação, valores, nomes e expectativas compartilhadas. Moscovici destaca também a importância do debate para a emergência de novas ideias e a mudança de atitudes dentro do grupo. Através do confronto de diferentes pontos de vista, os grupos podem desenvolver uma compreensão mais profunda do problema e explorar soluções alternativas. A teoria das representações sociais de Moscovici sugere que os grupos constroem coletivamente entendimentos compartilhados dos problemas que enfrentam, e que esse comportamento é essencial para a coesão do grupo.

Da mesma forma, Pichon-Rivière (1907- 1977), articula esse pensamento de Moscovici e os aportes de Freud ao definir o ECRO (Esquema conceitual, referencial e operativo) na busca de entender os indivíduos na maneira como este interagem socialmente numa articulação entre o modo de ser mental, o modo de ser corporal e o ser na conduta exterior na relação com o mundo.

Entretanto, vale ressaltar que, em seus estudos sobre as representações sociais, Moscovici também aponta algumas discrepâncias nos sistemas de mediação simbólica entre o que as pessoas dizem em seus discursos e o que elas fazem em sua prática.

Por fim, a contribuição de Picon-Rivière será a de maior referência para essa tese, não somente por oferecer um escopo teórico consistente, mas por nos ensinar através da prática como transformar um grupo de trabalho em um grupo de ação grupal plena, quando todos os membros do grupo estão envolvidos no processo operativo para a realização de tarefas.

### **3.4**

#### **A teoria do vínculo de Enrique Pichon-Rivière**

Antes de falarmos sobre a teoria do vínculo de Enrique Pichon-Rivière, considero importante sabermos um pouco sobre a história deste psiquiatra e psicanalista, franco-suíço, que se nacionalizou argentino, onde viveu até a sua morte em 1977.

Pichon nasceu em Genebra em 1907 e emigra para a Argentina aos quatro anos de idade, junto com seus cinco irmãos, filhos do primeiro casamento de seu pai. Seu pai, ao ficar viúvo de seu primeiro casamento, casou-se com sua cunhada,

Josephine de la Rivière, mãe de Pichon. Seus irmãos também eram seus primos diretos.

Os motivos que levaram a família a emigrar para a Argentina em 1909 não são muito explícitos nos relatos sobre Pichon, visto que a época ele ainda era muito pequeno. Entretanto, esses motivos não devem ter sido muito diferentes de outras famílias que fugiam da Europa e das dificuldades econômicas e convulsões sociais que assolavam o velho continente naquela ocasião. A América do Sul apresentava oportunidades, e o governo argentino fomentava a imigração de europeus para o país, dando-lhes todo o tipo de facilidades, inclusive, outorgando-lhes terras, como foi o caso com a família de Pichon.

A região onde a família se dirigiu e por lá viveu por quatro anos foi a pequena cidade de Florência, localizada ao norte da Província de Santa Fé, na fronteira da Província do Chaco, uma região com alto índice pluviométrico, alagadiça e com fauna e flora muito variadas. Foi nesse ambiente onde Pichon aprendeu o guarani como seu segundo idioma, e que mais tarde veio a aprender o castelhano, quando começou a frequentar a escola primária. A sua infância foi muito difícil, com mudanças de cidades a cada fracasso de negócio que seu pai buscava empreender. Aos 15 anos, Pichon perde seu pai e aos 18 anos inicia os estudos de medicina em Rosário, província de Santa Fé. Concluiu seus estudos em Buenos Aires, onde aproveitou uma vida noturna, encontrando naquela cidade espaço para ter uma experiência boêmia e ampliar os seus horizontes intelectuais.

Como profissional, Pichon foi o pioneiro absoluto na introdução da psicanálise na Argentina, sendo o fundador da Associação Psicanalítica Argentina. Atuou como psiquiatra e psicanalista no hospício de Las Mercedes de Buenos Aires, onde decidiu que poderia desvendar os códigos e o sentido dos delírios e sintomas psicóticos de seus pacientes investigando para entender a estrutura familiar, uma estrutura que transcende a individualidade e que se trona presente no discurso do indivíduo perante o grupo social em que está inserido. Desse modo, deve-se levar em consideração o que foi constituído dentro de um contexto sócio-histórico, onde o convívio com outras pessoas influencia a vida do indivíduo, seu comportamento e sua afetividade, criando o espaço onde o vínculo é estabelecido.

Para Pichon (1986), vínculo pode ser definido como uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas, uma relação particular com o objeto. Esta relação

particular tem como consequência uma conduta mais ou menos fixa com este objeto, formando um padrão, uma pauta de conduta que tende a se repetir automaticamente, tanto na relação interna quanto na relação externa com o objeto. Através das manifestações pessoais do indivíduo, em suas articulações grupais, é possível compreender esta estrutura.

Quando Pichon constrói a sua teoria do vínculo, ele estabelece dois campos psicológicos do vínculo: um interno, ligado a psicanálise e outro externo, ligado ao psicossocial. A maneira como o sujeito apreenderá a se vincular ao mundo externo está diretamente relacionado à maneira como apreenderá o mundo interno. Neste movimento permanente entre interno e externo, encontraremos momentos de aprendizagem e de comunicação, em que os objetos podem ser gratificantes ou frustrantes.

Dessa maneira, Pichon sugere que o vínculo é um processo dialético, representado em forma de uma espiral dialética, na qual os vínculos interno e externo vão se integrando em cada momento de interação grupal quando alguma síntese é feita, lançando o indivíduo em um patamar superior através da relação de aprendizagem e vinculação aos demais indivíduos do grupo de trabalho, objetos e mundo exterior. A continuidade desta espiral modifica o indivíduo e por consequência modifica o seu entorno através deste processo de aprendizagem da prática do convívio grupal.

Desta maneira, o conceito de vínculo é estudado em diferentes níveis: o psicossocial, as tensões da socio dinâmica entre os demais integrantes de um mesmo grupo e, por fim, a sociologia que busca compreender os grandes e pequenos grupos, dentre eles as grandes instituições, como por exemplo, a empresa, a doutrina religiosa, a nação e a família.

### **3.4.1**

#### **A contribuição metodológica de Enrique Pichon-Rivière**

O processo grupal sob a ótica de Enrique Pichon-Rivière (1907-1977) busca entender o grupo de trabalho considerando este grupo como uma estrutura operativa, uma associação de pessoas, ligadas no tempo e espaço, articuladas por uma mútua representação interna, que se propõe, explícita ou implicitamente, a uma tarefa, interagindo em uma rede de papéis com o estabelecimento de vínculos entre si. Esta teoria dá grande importância ao estabelecimento aos vínculos sociais, que

são as bases para os processos de comunicação e aprendizagem, considerando que o ser humano é um sujeito essencialmente social. Pichon dizia que era necessário superar as contradições dilemáticas para transformá-las em contradições dialéticas. Os seus grupos de trabalho se baseavam na aplicação da segunda lei da dialética<sup>8</sup>, a da acumulação qualitativa, e que a partir desse enquadramento, o funcionamento dos grupos permitisse a emergência do salto qualitativo pressuposto na terceira lei da dialética, a da negação da negação.

A contribuição de Pichon-Rivière, aponta vários momentos de um grupo operativo, momento esses que iremos usar como itens de análise da experiência empírica dessa tese:

- Momento de Afiliação – os indivíduos gradam uma certa distância do sentido de grupo sem se incluíres totalmente nele;
- Momento de Pertença – quando se inicia uma maior interação dos indivíduos com o grupo;
- Momento de Cooperação – quando surge uma contribuição, ainda que silenciosa para a tarefa grupal;
- Momento de pertinência – quando o grupo busca centrar-se na tarefa prescrita para o grupo nos esclarecimentos dela;
- Momento de Comunicação – em todo o desenrolar do grupo, podendo ser verbal, pré-verbal (através de gestos, posições corporais, expressões faciais), sendo considerado o conteúdo da mensagem, o como e pra quem;
- Momento de Aprendizagem – quando a síntese das informações dos integrantes do grupo é percebida e manifestada pelo grupo através de um dos integrantes do grupo, o chamado “porta voz do grupo”;
- Momento Telé – quando se dá a conclusão (final ou parcial) do objetivo da formação grupal.

---

<sup>8</sup> Engels e Karl Max defenderam o caráter materialista da dialética, resumido em três leis. A primeira é sobre a passagem da quantidade à qualidade, mas que varia no ritmo/período. A segunda é a lei da interpenetração dos contraditórios, ou seja, a ideia de que tudo tem a ver com tudo, que os lados que se opõe, são na verdade uma unidade, da qual um dos lados prevalece. A terceira lei é a da negação, da qual a negação e a afirmação são superadas. Entretanto, essas leis devem ser usadas com precaução, pois a dialética não e deixa reduzir à três leis apenas.

O processo de aprendizagem grupal, se dá por meio de um permanente movimento de estruturação e desestruturação e reestruturação, representado por Pichon-Rivière como um cone invertido conforme ilustra a Figura 8.

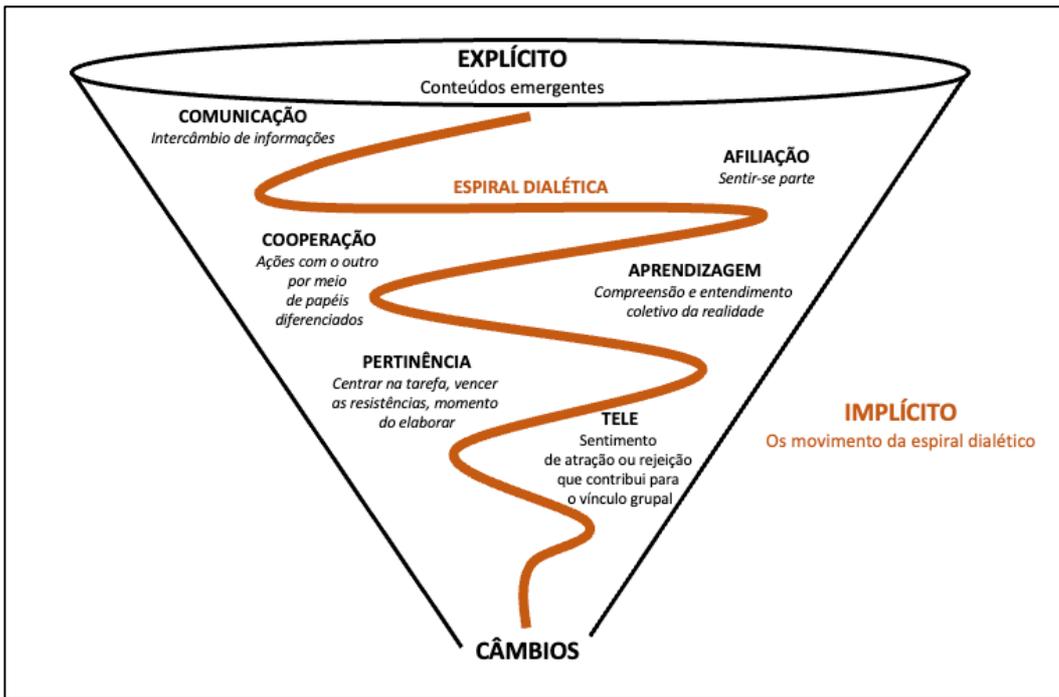


Figura 8.3: O Cone Invertido de Pichon  
 Fonte: Enrique Rivière Pichon.

Dessa forma, Pichon-Rivière propõe um modo de compreender a estrutura e o funcionamento grupal, baseado nos cinco pares de contraditórios universais de sua teoria:

- O Velho versus o Novo – refere-se a forma como estamos acostumados a fazer as coisas, em oposição às ideias novas;
- A Necessidade versus a Satisfação – o que devemos fazer como rotina e o desejo de executar a tarefa;
- O Explícito versus o Implícito – o que se mostra e o que permanece velado em função de algum obstáculo grupal;
- O Sujeito versus o Grupo – as necessidades dos indivíduos que se adequam em função do desejo grupal;

A estratégia metodológica propostas por Pichon nos Grupos Operativos, oferecem um método criativo e colaborativo grupal, para a solução ou construção de algo abordado pelo grupo como tarefas. Esse modelo de construção grupal é de extrema aderência ao Design na atualidade, que na prática busca estabelecer trajetórias projetuais mais colaborativas, multidisciplinares e diversas, necessitando dos conhecimentos no campo da Psicologia Social para uma prática mais segura e assertiva na condução de um trabalho grupal.

### 3.4.2

#### **A formação dos vínculos no trabalho grupal**

Podemos definir como vínculo a maneira como cada indivíduo se relaciona com o outro ou com outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento. Segundo Pichon (1982), a negação do vínculo está associada a despersonalização, a ocultação do ser, que pode ser compreendida como uma maneira de negar a possibilidade de vínculo, ou seja, a defesa contra o vínculo. Quando os membros de um grupo de trabalho desenvolvem vínculos saudáveis e positivos entre si, isso pode ter um impacto positivo na produtividade, satisfação no trabalho e no alcance dos objetivos do grupo. Para melhor compreender a definição de vínculo, é necessário entender os antecedentes desta teoria, que se inicia na tentativa de transformar a visão de indivíduo apresentada pela psicologia e psicanálise, numa investigação social, responsável por inserir novas dimensões na análise do indivíduo, abrindo três dimensões com repertórios próprios: a dimensão psicossocial, a da sociodinâmica e a institucional.

A dimensão da investigação psicossocial oferece subsídios sobre o que o indivíduo expressa e como trata os que o rodeiam. A dimensão da investigação sociodinâmica permite analisar o grupo em que o indivíduo está inserido e a institucional verifica as relações dos grandes grupos a que o indivíduo pertence e está inserido. Desta maneira, o estudo do vínculo resulta no entendimento das relações estabelecidas pelos indivíduos com os objetos<sup>9</sup> internos e externos a este, numa constante interação dialética observadas em suas condutas. Esta maneira de perceber os aspectos à luz da psiquiatria foi denominada Psiquiatria do Vínculo,

---

<sup>9</sup> Objeto na psicanálise é uma representação mental de um algo representado na mente do indivíduo. Um objeto perdido representa um lugar cavado que marca aquilo que não se possui, sendo este um caminho para que se estabeleça o vínculo.

onde uma das referências mais citadas estão no trabalho Teoria do Vínculo de Enrique Pichon-Rivière, publicado em 1980, porém fruto de registros datados do ano de 1956, a qual detalho de maneira mais precisa na seção seguinte.

### **3.4.3**

#### **Os grupos operativos de Enrique Pichon-Rivière**

Como vimos anteriormente, as bases das teorias dos grupos operativos elaboradas por Pichon estão em sua passagem pelo Hospício de Las Mercedes, onde trabalhou por mais de uma década entre os anos de 1936 e 1948. Esta instituição abrigava aproximadamente 4.500 doentes internados, sendo que sessenta por cento deles encontravam-se em absoluto abandono, sem receber qualquer visita de um ente familiar. Ao assumir a chefia da sala de admissão, Pichon se deparou com problemas, principalmente ligados a falta de competência da equipe de enfermagem que, mesmo experiente, carecia de informações mais atualizadas sobre novas práticas da psiquiatria. Os pacientes se encontravam numa situação de verdadeiro apavoramento diante da perspectiva de internação, a enfermagem com medo de se contaminarem com a loucura dos pacientes e as famílias preocupadas em enclausurar os doentes naquela instituição.

A vivência de Rosário, realizado entre os dias 27 e 29 de junho de 1958 na cidade de Rosário, na Argentina, destacou a importância de abordagens participativas e colaborativas para a resolução de problemas sociais e o desenvolvimento comunitário. No método validado naquela oportunidade, a figura de um moderador/coordenador para os grupos que formava ajudava na criação de um ambiente seguro e produtivo em que os participantes puderam trabalhar juntos para atingir objetivos propostos na dinâmica e assim poder desenvolver habilidades interpessoais e promover crescimento pessoal e grupal. Pichon-Rivière dizia que era necessário superar as contradições dilemáticas para transformá-las em contradições dialéticas, e o grupo operativo validado no Experimento de Rosário criava o ambiente necessário para que essa transformação ocorresse. Essa experiência pode ser considerada um marco histórico da psicologia social, quando se obteve a validação técnica da prática dos grupos operativos de Pichon-Rivière, que ele vinha construindo desde os tempos de suas atividades no Hospício de Las

Mercedes. Foi um verdadeiro laboratório social, o que na ocasião era o que poderia existir de mais moderno e científico no campo da psicologia social, permitindo que Pichon-Rivière validasse o seu método que vinha construindo pacientemente há tempos.

Na verdade, o grande celeiro de informações científicas no campo da psicologia social naquela época vinha dos Estados Unidos, particularmente dos trabalhos de Kurt Lewin (1890-1947), a respeito da dinâmica dos grupos de tarefas através dos quais buscava-se o desenvolvimento de papéis de liderança e de integração grupal. Na mesma ocasião, Pichon-Rivière descobre o pensamento do filósofo americano George Herbert Mead (1863-1931), incorporando a ideia a respeito do desenvolvimento da identidade pela introjecção da rede de papéis existentes nos grupos nos quais os indivíduos são socializados. Foi a partir destes primeiros referenciais que Pichon-Rivière buscou organizar grupos entre os enfermeiros para compreender as barreiras de aprendizagem através de debates sobre os casos de atendimento aos pacientes. Com esses encontros foi possível observar que, nos relatos do grupo de enfermagem altamente experientes, havia situações em que surgiam comportamentos estereotipados, que estancavam o processo de aprendizagem, impedindo que novos conhecimentos fossem introduzidos no cotidiano do hospício. Para esse comportamento estereotipado, Pichon denominou de estancamento da aprendizagem, influenciado pelo trabalho do filósofo Gaston Bachelard (1884-1962), que argumentava que o conhecimento na medida em que se desenvolve e se estrutura, termina por se construir um obstáculo para a própria progressão de uma investigação. Assim sendo, Pichon observou que os profissionais experientes na prática com doentes mentais permaneciam cristalizados pelo que denominou de *medo da loucura*, reconhecendo a existência de obstáculos epistemológicos sugerida por Bachelard.

Acrescentando ao que já vinha observando, a dialética do processo de mudança epistemológica de Bachelard faz Pichon criar o conceito fundamental para o entendimento dos indivíduos na maneira como este interagem socialmente o que ele definiu por ECRO: um esquema, conceitual, referencial e operativo, uma articulação entre o modo de ser mental, o modo de ser corporal e o ser na conduta exterior na relação com o mundo. Com essa definição teórica, Pichon inicia a estruturação de sua técnica de trabalho com grupos, denominado Grupos Operativos.

A experiência em Rosário se desenrolou em três dias na Faculdade de Ciências Econômicas de Rosário, reunindo um público heterogêneo entre 200 e 300 pessoas, distribuídas em grupos entre 15 e 20 membros, composto por estudantes, professores universitários (economia, estatística, psicologia, filosofia, diplomacia, medicina, arquitetura e engenharia), autodidatas, boxeadores, pintores, corretores de seguros, estivadores do porto, comerciários, donas de casa e algumas prostitutas.

Os grupos operativos propunham aprender a pensar, romper estereótipos, trabalhar a ansiedade frente as mudanças, criando condições para que palavras repressadas tivessem lugar, ganhassem movimento e criassem novos sentidos para as práticas coletivas. Esses grupos possuíam objetivos, problemas, conflitos e recursos que tinham que ser analisados pelo próprio grupo, à medida que o grupo caminha para realizar a sua tarefa. Um grupo operativo tem, por princípio, construir com ritmo próprio o seu referencial, permitindo que ele funcione como equipe com unidade e buscando coerência operativa. Isso não significa que todos pensem da mesma maneira, ao contrário, o sentido da verdadeira unidade é o grupo poder comportar pensamentos diversos e opostos (Bleger, 1985).

Nas dinâmicas de grupos operativos, a primeira etapa é considerada com Pré-Tarefa, caracterizada pelas resistências dos integrantes do grupo ao contato com os demais, e consigo mesmo, na medida em que o desafio em lidar com o novo gera ansiedade e medo, medo de perder o próprio referencial estabelecido em seu ECRO. Esse medo está associado com algo que possa surpreender e por sua vez suspender as velhas e cômodas certezas de si e do mundo. A partir do rompimento com as estereotípias, o grupo torna-se aberto para o novo e o desconhecido. Desta forma, pode-se dizer que o grupo entra na etapa da Tarefa, na qual cada integrante interage a partir de suas próprias necessidades, na busca de que o grupo consiga atingir os seus objetivos. As necessidades individuais são compartilhadas em torno dos objetivos comuns, quando o grupo se mostra aberto para o novo, aprendendo a problematizar as dificuldades que emergem no momento de realização de seus objetivos.

Esta prática grupal caminha no sentido da explicitação do implícito em que predomina a resistência à mudança, representada tanto pelo medo da perda referencial como do ataque em uma situação nova a ser vivida, sendo exatamente essa trajetória, do implícito para o explícito, que faz o grupo caminhar na direção

da tarefa, ditando o sentido de seu movimento na espiral dialética, quando papéis são assumidos pelos seus integrantes.

Em verdade, os papéis nos grupos operativos se caracterizam por serem transitórios e por apresentarem uma função específica, quando cada indivíduo tem a possibilidade de desempenhar papéis diferentes de acordo com o contexto de uma determinada situação que o grupo se depara. Entretanto, a técnica de grupos operativos propõe a presença e a intervenção de um coordenador, que indaga e problematiza os desafios que o grupo necessita superar, estabelecendo algumas articulações entre as falas dos integrantes, sempre direcionando o grupo para a tarefa comum.

Outro papel importante nos grupos operativos é o do observador que registra o que ocorre na reunião, resgata a história do grupo e depois analisa com o coordenador os pontos emergentes, o movimento do grupo em torno da tarefa e os papéis desempenhados pelos integrantes. Esses dois papéis podemos considerar que são os únicos fixos e pré-determinados; entretanto, outros emergem no decorrer do processo, mostrando necessidades que estão articuladas com as expectativas tanto individuais quanto do grupo, podendo alternar-se. A seguir alguns papéis que se manifestam durante o processo:

- O porta-voz – é o integrante que explicita o que está implícito, colaborando com a tarefa;
- O bode-expiatório – é o integrante que explicita algo que não tenha a aceitação do grupo;
- O líder de mudança – é aquele que surge quando o que foi explicitado pelo porta-voz é aceito pelo grupo, contribuindo para o movimento dialético grupal;
- O sabotador – é o integrante que assume a liderança da resistência à mudança.

Os papéis surgem da verticalidade<sup>10</sup> de um integrante do grupo, porém ao cumprir um determinado papel, ele pode estar expondo não apenas um desejo seu, mas também o sentimento do grupo, a horizontalidade na manifestação de um

---

<sup>10</sup> Verticalidade é o conceito trazido por Pichon- Rivière para explicar a história que cada participante possui e traz para dentro do grupo e Horizontalidade é o campo grupal, constantemente modificado pela ação e interação dos membros de um grupo.

desejo do coletivo, naquele momento emerge numa fala de porta voz trazendo as necessidades do coletivo grupal.

No grupo, a escuta também pode ser provocativa, na medida em que o coordenador problematiza, levanta questões, propõe cortes e rupturas nas falas, o que podemos chamar de enquadre. O exercício da escuta realizada pelo coordenador e observador auxilia nas pontuações e na leitura dos implícitos, do latente, favorecendo, assim, a mediação de conflitos, possibilitando *insights* que podem transformar significativamente o desempenho do trabalho grupal.

Acreditamos firmemente que a técnica dos grupos operativos e seus pressupostos podem, pois, auxiliar no sentido de se pensar o papel dos designers na coordenação e atuação em grupos, para promover maiores possibilidades de mudanças de seus integrantes diante das perspectivas de superação das dificuldades de maneira coletiva e mediação dos conflitos que venham a ocorrer nos trabalhos em grupo.

## 4

### **O comportamento dos indivíduos nos grupos de trabalho corporativos**

Nem toda aglomeração é um grupo, na essência do conceito proposto por Enrique Pichon-Rivière (1907-1977). Na verdade, hoje nunca nos reunimos tanto para fazer algo em conjunto, contudo, nem por isso, quase nunca nos unimos para valer, pois possivelmente estamos cumprindo apenas um ritual.

Nos meados do século XX surgiu a ideia de que, se observados certos procedimentos em forma de dinâmicas para uma construção grupal, ele se tornaria mais palatável, menos fastidioso e, portanto, produziria resultados mais interessantes e criativos. E se pudessem ser lúdicos, tanto melhor! Em função disto, apareceram as dinâmicas de grupo, apoiadas nas dinâmicas de grupo de Kurt Lewin, mas que jamais teve esse propósito, que acabaram por se tornarem não um meio, mas a própria essência do sucesso grupal, constituindo um ritual esperado para entreter os participantes, mesmo que questionáveis quanto a sua eficiência.

O que permite saber se um grupo está sendo operativo são as condições que ocorrem durante o desenrolar do trabalho grupal, assim como a observação cuidadosa dos movimentos e das falas de seus membros. A análise que é realizada, tem como foco principal o dito, não deixando de lado, como já dissemos, o não dito, o interdito, expresso indiretamente através de uma linguagem nem sempre verbal. Por este motivo, os grupos operativos de Pichon-Rivière têm, como um dos suportes teóricos, o conceito psicanalítico de consciência, proposto por Freud em 1915, assumindo que a consciência é a função de um sistema específico do aparelho psíquico, responsável pela percepção do mundo exterior, de sentimentos e de processos do pré-consciente, uma camada com recordações que acumulamos em nosso interior, tornando-se conscientes, se assim uma pessoa desejar.

No campo do Design a consideração sobre possíveis discrepâncias de mediação simbólica, como apresentadas acima, podem ser identificadas na ferramenta Mapa de Empatia, criada por XPlane<sup>11</sup> nos anos 1990. Esse recurso visual costuma ser empregado para analisar e descrever aspectos comportamentais de um indivíduo, sendo este entendido como um cliente ideal de um negócio, detalhando a sua personalidade para compreendê-lo melhor e assim entregar produtos e serviços mais eficientes e desejados para o consumo. A Figura 9 ilustra a ferramenta com os seus cinco campos de representação visual de um sujeito.

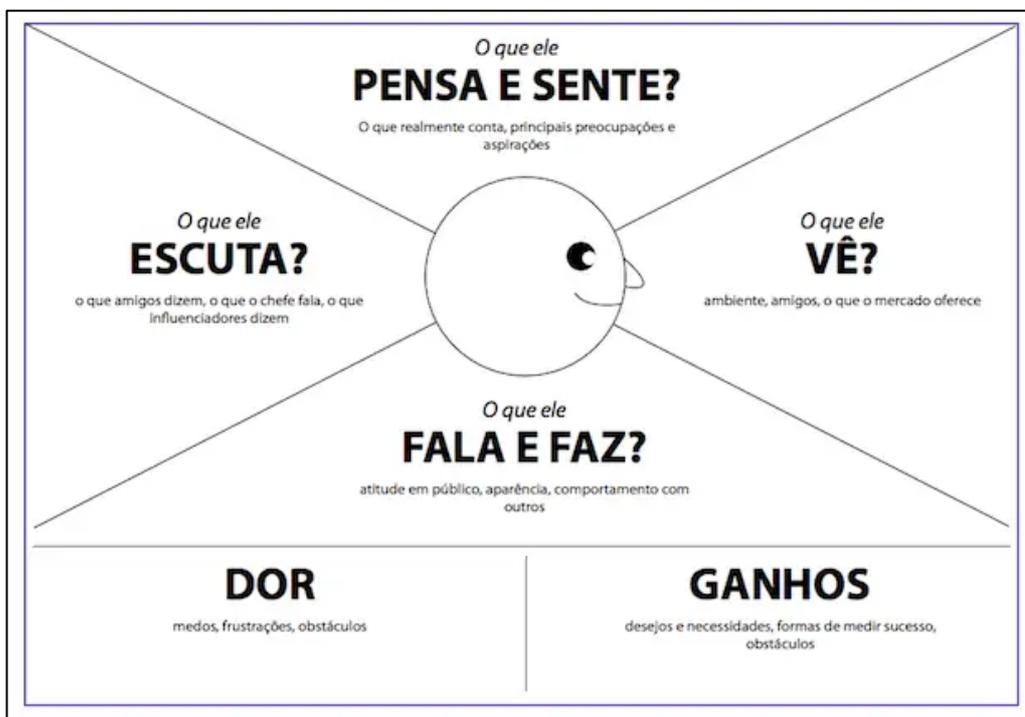


Figura 9.4- Mapa de Empatia.  
Fonte: XPlane (www.xplane.com)

Tomando, mais uma vez, por base as referências dos estudos de Freud, Pichón e Moscovici, ao observarmos as motivações dos integrantes de um grupo de trabalho, encontramos uma sólida referência para entendermos os estímulos de suas motivações operativas, possibilitando a identificação e análise dos resultados de um trabalho grupal.

Geralmente, quando uma pessoa age obedecendo a um estado de tensão resultante do conflito entre um desejo a ser satisfeito e possíveis obstáculos que se

<sup>11</sup> XPlane é uma empresa de pensamento visual fundada pelo jornalista Dave Gray em 1993 conhecida por criar ferramentas visuais para a construção de clareza, compreensão e alinhamento nas organizações

interpõem entre esse desejo e o objeto gratificante, dizemos que ela está motivada a executar comportamentos que a levem à realização desse desejo. De igual modo, quando alguém revive uma experiência ruim, sentirá o desejo inverso, ou seja, desenvolve um comportamento repulsivo em relação ao objeto que provocou desconforto, fugindo, evitando ou mesmo apagando a memória desse acontecimento hostil. Porém, em ambos os casos, o sujeito está sempre motivado, seja para colaborar ou para boicotar o grupo e a tarefa que se pretende realizar em conjunto.

Essa visão de movimento do sujeito na direção de um objeto gratificante já está elucidada pela teoria do campo de Kurt Lewin (1890-1947), psicólogo polonês naturalizado americano, que teve reconhecimento pelos seus estudos no campo das dinâmicas de grupo.

Ao pesquisar o comportamento social das pessoas, Lewin desenvolveu o que chamou de Teoria de Campo em Ciências Sociais que se fundamenta em duas posições essenciais:

- O comportamento é influenciado por fatos coexistentes;
- Esses fatos coexistentes assumem na área mental a forma de um campo sistêmico dinâmico, nos termos de Von Bertalanffy<sup>12</sup>, no qual dinâmico, onde cada parte do campo está inter-relacionada com as demais.

No contexto psicológico, campo é o que foi denominado por Lewin de espaço de vida considerado dinamicamente, isto é, a totalidade dos fatos que agem permanentemente coexistentes e mutuamente interdependentes. Dessa maneira, Lewin sustenta que o campo é um todo altamente dinâmico que influencia o comportamento do indivíduo num dado momento, podendo sofrer mudanças de acordo com as forças impulsionadoras ou forças restritivas, fatos contemporâneos ao comportamento que podem influenciá-lo. Sendo assim, o comportamento humano é moldado não apenas pelo passado, mas também pela dinâmica presente e sua projeção futura. Lewin explica sua teoria através da equação  $C=f(P,M)$ , em

---

<sup>12</sup> Bertalanffy, Ludwig Von (1975). Teoria Geral dos Sistemas (T.G.S.), surgiu com os trabalhos do biólogo austríaco. Por essa teoria, um sistema é um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

que o comportamento (C) é igual a função (f) que é o resultado de uma correlação entre o que a pessoas (P) possui como características e o meio (M) que a rodeia.

Em sua teoria, elaborada em 1935, Lewin procurou descrever a região psicológica e física que uma pessoa percebe como familiar e segura, denominando-a de espaço vital, que é dividindo em três regiões inter-relacionadas:

- Zona de conforto, a região onde uma pessoa se sente segura e familiar, na qual os comportamentos são considerados normais e confortáveis;
- Zona de aprendizado, a região situada além da zona de conforto e que representa um espaço desse campo em que a pessoa está aberta a novas experiências e aprendizado, explorando novos desafios e possibilidades inéditas para o seu repertório;
- Zona de ansiedade, sendo essa região além da zona de aprendizado, um espaço no qual a pessoa se sente desconfortável e ansiosa, onde comportamentos e situações nessa zona podem ser percebidos como ameaçadores e desconfortáveis.

Para Lewin, a mudança de comportamento ocorre quando um indivíduo é capaz de expandir sua zona de conforto e aprender a lidar com situações que antes estavam na zona de ansiedade. Ele sustenta que a mudança eficaz ocorre através da criação de um ambiente que seja favorável à exploração e ao aprendizado gradual, gerando insights (clarificações do campo percebido) importantes sobre como as pessoas percebem e interagem com o ambiente ao seu redor, e como essa percepção influencia seu comportamento e sua capacidade de aprender, ampliando o seu espaço vital. A Figura 10 procura esquematizar a inter-relação entre os elementos da teoria de Kurt Lewin que, se for olhada mais atentamente, traz clareza para os constructos de Pichon.

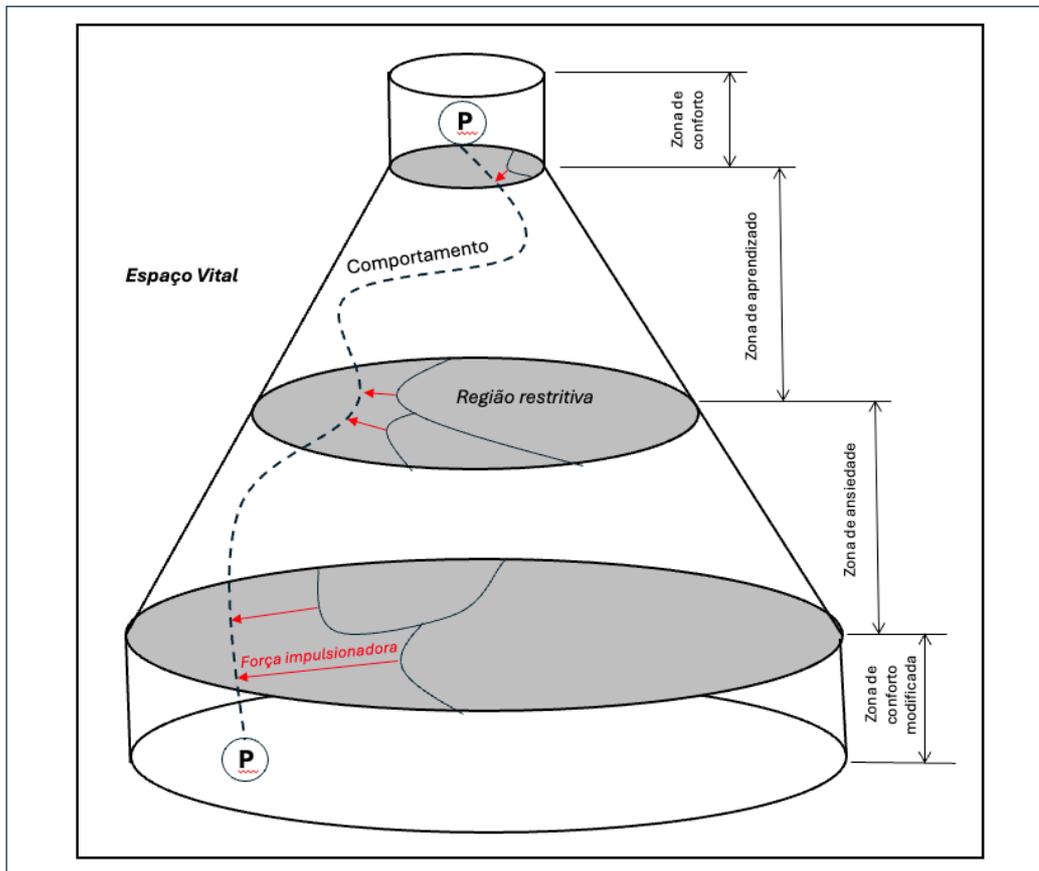


Figura 10.4: Representação da Teoria de Kurt Lewin.

Fonte: o autor.

A teoria de Lewin sugere que a mudança comportamental ocorre quando indivíduos conseguem expandir sua zona de conforto e aprendem a lidar com novas situações através da interação com o grupo, reforçando dessa maneira a relação entre os seus integrantes. Nas experiências que realizou nos Estados Unidos, tinha um controle muito forte sobre as mudanças grupais, porque pretendia, usando a matemática topológica, criar uma psicologia topológica, que o falecimento prematuro o impediu de criar, tornando os grupos que realizava como uma ferramenta a serviço principalmente das corporações, com uma intenção pré-determinada de fazer o grupo chegar ao que o coordenador desejava. Uma lástima!

Tomando esses conceitos Lewinianos por base, o grupo operativo de Pichon-Rivière, também um processo grupal, acentua o papel do que Pichon chamou de moderador, geralmente uma pessoa externa ao grupo que clarificará a tarefa para o grupo, mas, em seguida, deixará que o grupo se articule da maneira como compreende a tarefa, em um movimento de trocas realizadas entre seus

integrantes. A observação dessa articulação grupal tem, nas interações entre os indivíduos, uma maneira de compreendermos os papéis assumidos por cada participante - porta-voz, bode expiatório, líder da mudança etc., dando condições para que sejam percebidas as distinções entre o dito e o feito. De acordo como cada indivíduo se coloca perante o grupo é possível perceber a maneira como este se expressa, externalizando o interdito ou não, ou seja, aquilo que acumula no repertório a cada experiência que viveu e que traz para o grupo quando interage para a realização das tarefas.

A observação desse movimento, que Pichon-Rivière esquematizou numa figura de cone invertido, já apresentado no Capítulo 3, Figura 8.3, permite que o moderador entenda, através da voz do grupo, entender as etapas nas quais esse grupo se encontra e compreenda as dinâmicas dos movimentos grupais, sinalizando as maneiras de como poderá intervir, quando isso se fizer necessário, como, por exemplo, o grupo necessita de que seja lembrado o enquadre para a realização da tarefa. À medida que se observa a atuação dos indivíduos, à luz do espaço vital de Lewin, o moderador poderá identificar as zonas do espaço vital - conforto, aprendizado e ansiedade - em que cada indivíduo se encontra, podendo, assim, contribuir de maneira a facilitar certos comportamentos ou assinalar, se assim for a intenção, quando o enquadre se faz necessário. A articulação dessas teorias pode ser uma maneira de melhor compreendermos as interações humanas que acontecem no grupo de trabalho, e assim poder conduzir essa dinâmica social de forma estruturada com a contribuição da Psicologia Social.

Uma maneira que podemos organizar visualmente essas articulações são os grafos, um recurso utilizado para modelar e analisar relações entre elementos em sistemas complexos, podendo ser aplicado de diversas maneiras para entender melhor as dinâmicas sociais e individuais descritas pela teoria do espaço vital. Esses grafos comportamentais são utilizados em estudos de atitudes implícitas, estereótipos, autoestima e autoconceito de Antony G. Greenwald (Greenwald et al, 2002), que busca compreender o comportamento de uma pessoa diante de uma variedade de tarefas as quais estará exposta, e assim predizer comportamentos possível de ocorrer. O resultado dessa análise é um grafo, que através de um esquema visual, relaciona os fatores que podem influenciar o comportamento, revelando as atitudes implícitas, ou seja o comportamento inconsciente ou meramente automático que direciona a intenção do indivíduo. A figura 11

apresenta um modelo de grafo que o autor nomeia de *Social Knowledge Structure* (SKS).

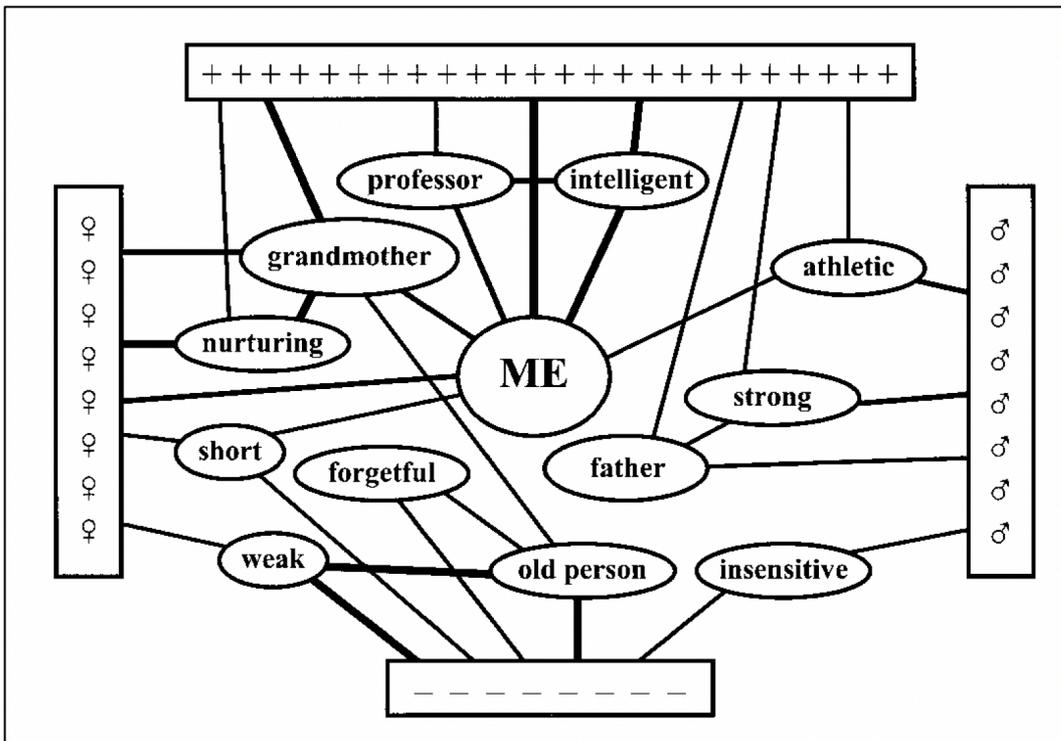


Figura 11.4: *Social Knowledge Structure* (SKS).

Fonte: Greenwald et al 2002.

No caso citado pelo autor no SKS da Figura 11.4, as informações da construção do grafo são obtidas através de perguntas feitas ao indivíduo sobre as questões que estarão implicadas em sua articulação social. De acordo com as respostas, é possível construir o esquema psicossocial de uma pessoa acadêmica idosa que foi a base do exemplo apresentado. O grafo pode ser compreendido da seguinte forma:

- Dentro das elipses estão representados os conceitos, conectados por linhas, que por sua vez, representam as associações feitas pelo indivíduo;
- A espessura da linha representa a força dessa associação;
- O autoconceito são as conexões feitas entre a elipse com um conceito e o círculo com a palavra ME. Assim sendo, concluímos na avaliação do autoconceito que nessa pessoa estão implícitos os

papéis de professora e avó, e os atributos característicos inteligente e atlética;

- O estereótipo são as associações já cravadas de grupos de conceitos, como, por exemplo, pessoa idosa, avó, professora, feminina, com os conceitos de atributos;
- A autoestima é o conjunto de associações, diretas ou mediadas por componentes do autoconceito, conectada à valência positiva (região superior sinalizada com o símbolo +) ou à negativa (região inferior sinalizada com o símbolo -), ou ao conjunto de conexões em cada direção ou mediada por componentes do estereótipo, que conecta o conceito social para a valência.

O processo grupal que trabalha operativamente sobre uma tarefa vai progressivamente criando novas estruturas grupais que são atravessadas por estereótipos, pela autoestima e o autoconceito que cada indivíduo carrega para dentro do grupo. Para a realização de um projeto em que se busca trabalhar operativamente, o desenho que se desenvolve por essa articulação será a síntese do desejo do grupo, mas nunca de uma pessoa só, sendo necessário que o moderador tenha atenção especial à concentração de poder depositado em uma ou duas pessoas, o que ocorre muito comumente na evolução do trabalho grupal.

O papel do designer dentro de um grupo, passa por identificar os desejos ou intenções, em princípio, que são trazidos por cada participante, originados de diferentes fontes de necessidades e nem sempre concordantes. Mas, se o grupo consegue trabalhar operativamente nos termos de Pichón, vai produzindo progressivamente a estruturação e reestruturação do projeto do grupo que, em sendo a síntese das aspirações individuais, mas agora aspirações grupais, busca manter os conflitos em níveis produtivos, reduzindo a tensão existente. Para tal, o designer, como membro do grupo, agirá no sentido de que essa estruturação prevaleça em detrimento do desempenho das pessoas mais centradas em si mesmas.

Dito de outro modo: até então, nas práticas projetuais coletivas o designer observava apenas o projeto com a construção de um produto ou serviço, sequenciados por tarefas a serem realizadas em momentos de um método, como por exemplo o Duplo Diamante. Entretanto, se o Design se coloca no mundo como uma prática centrada no humano, entender que o grupo é uma entidade viva e atuante, que se movimenta à medida que encontra os caminhos no espaço vital de seus

indivíduos quando estes interagem socialmente, faz com que se perceba uma arquitetura dinâmica, dita ou interdita, que se revela a cada tensão provocada pelos contraditórios entre o que fazer e o estímulo ao fazer.

Ele sabe que o espaço vital de um grupo passará por  $n$  transformações durante seu tempo de permanência. Assumindo essa identidade, o coordenador ou apenas um membro desse grupo centrado no humano, estará sempre com seus elementos engajados. Os conflitos de ideias, bem conduzidos, oferecerão melhores resultados para a tarefa pretendida, e com isso, chegando a resultados mais participativos e ricos em função de um repertório grupal adquirido.

No capítulo seguinte, serão apresentadas as experiências realizadas no campo, com grupos diferentes, quando é possível observarmos distinções de caminhos, comportamentos e a maneira de se observar as articulações grupais face as situações de tensão por problemas reais em que, certamente, serão o cotidiano dos designers que atuam em grupos multidisciplinares.

## 5

### A descrição dos grupos realizados

No ambiente dinâmico, democrático e multidisciplinar, os conflitos intragrupo emergem como um fenômeno inevitável, e paradoxalmente, necessário para o desenvolvimento coletivo. Esses conflitos de pontos de vista são manifestações naturais sobre as variadas percepções que cada indivíduo possui sobre os objetivos apresentados para serem trabalhados de maneira grupal. Por outro lado, como foi dito anteriormente, tomamos como base conceitual que conflitos de posições num grupo de trabalho são essenciais para transformar as tensões provocadas por divergências de opiniões em oportunidades de crescimento e aprendizado, fortalecendo a coesão, a criação e a produtividade do grupo.

Inicialmente, discutiremos as raízes dos conflitos intragrupo, que podem ter suas origens, na divergência de identidades e estilos de comunicação, até disputas por poder e reconhecimento, nem sempre explicitamente mencionadas, mas que, de algum modo, mudam o caminho do trabalho grupal. Dessa maneira, a observação desses fatores é essencial na identificação e entendimento da comunicação interdita para intervir de maneira mais eficaz.

Em seguida, descreveremos e analisaremos criticamente o comportamento de grupos de trabalho quando demandados a propor soluções de problemas complexos<sup>13</sup>, em que, lembramos mais uma vez, a condução desse grupo considerou os princípios de moderação de Grupos Operativos de Pichon.

---

<sup>13</sup> Problemas complexos é uma tradução da expressão Wicked Problems, que teve origem no artigo Dilemas em uma teoria geral do planejamento, escrito por Host Rittel e Melvin Webber e publicado em 1973. Nesse artigo os autores defendem que um problema é complexo por ser multifacetado, por estar interconectado com outras questões, por terem perspectivas divergentes, por ser difícil a sua definição, por necessitar mudanças de longo prazo e pela falta de critérios objetivos para a resolução (Rittel&Webber, 1973). n

## 5.1

### **O comportamento grupal trabalhando sobre um problema complexo**

Quando grupos se organizam para solucionar problemas complexos, diversos fatores influenciam seu comportamento e eficácia conforme dito anteriormente. De Freud a Serge Moscovici, teóricos da Psicologia Social, forneceram *insights* valiosos sobre esse processo.

Muitas vezes grupos são influenciados pela dinâmica de poder, nos quais indivíduos com maior autoridade, conhecimento ou habilidades sociais podem direcionar o processo de tomada de decisão. A influência minoritária também desempenha um papel, quando membros que apresentam ideias inovadoras podem, com persistência e coesão, influenciar a direção do grupo, mesmo que inicialmente sejam uma minoria.

Os debates entre linhas de pensamento dentro de um grupo de trabalho são essenciais para a resolução de problemas complexos. Moscovici destaca a importância do debate para a emergência de novas ideias e mudanças de atitudes dentro do grupo. Através do confronto de diferentes pontos de vista, os grupos podem desenvolver uma compreensão mais profunda do problema e explorar soluções alternativas. A teoria das representações sociais de Moscovici sugere que os grupos constroem coletivamente entendimentos compartilhados dos problemas que enfrentam, e que esse comportamento é essencial para a coesão do grupo. Mais do que isso, Pichon nos aponta que a eficácia dos grupos depende da habilidade do grupo em gerenciar influências sociais, promover um equilíbrio saudável entre conformidade e inovação, e manter uma comunicação efetiva, de maneira cooperativa e atenta à produtividade do que se está dentro da tarefa proposta.

A realização de uma experiência no campo grupal dando aos seus participantes a tarefa de analisar e projetar algumas tomadas de decisões foi o caminho escolhido para validar empiricamente o que postulamos.

## 5.2

### **A Experiência no campo empírico**

Foram realizadas duas experiências, sendo a primeira em 11 de janeiro de 2024 e a segunda em 20 de maio do mesmo ano. Ambas as experiências foram realizadas no mesmo espaço do auditório do terceiro andar do prédio do DAD/PUC-

Rio. Nenhum participante recebeu qualquer orientação prévia sobre o tema a ser discutido, bem como instruções para um preparo técnico para o encontro.

Todas as atividades foram registradas por áudio e vídeo com a devida autorização dos participantes, os quais assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido nos moldes do comitê de ética da PUC-Rio. O anonimato dos participantes foi garantido, e por isso nessa tese não traremos imagens de pessoas, bem como os seus nomes.

### **5.2.1**

#### **A estrutura dos dois grupos realizados**

A estrutura do grupo era composta por um coordenado, oito a dez integrantes do grupo de trabalho e um observador para registrar os comportamentos dos indivíduos do grupo e os movimentos grupais. Tendo o diálogo como principal maneira de interlocução, nenhum material de apoio foi oferecido para facilitar o trabalho grupal, como por exemplo, Canvas, Post its, Flip chart, embora , caso o grupo sentisse sua necessidade, estes encontravam-se disponíveis em um canto da sala.

A experiência, em ambos os casos, foi dividida em dois blocos de uma hora cada, com intervalor de 15 minutos para que o grupo realizasse um pequeno lanche, que somente ficou disponível nesses momentos específicos.

A maneira como os integrantes se sentaram para trabalhar também não sofreu nenhuma interferência do coordenador, ficando livre para o grupo se acomodar , de acordo com o momento de chegada ao ambiente, dentro da disposição previamente dada, qual seja, em círculo. A arrumação dos assentos em cada experiência se deu de modos diferentes, embora tenha sido mantido o formato de círculo. Na primeira experiência, as cadeiras em círculo estavam soltas, e na segunda, havia uma mesa central com cadeiras ao seu redor. Mas, em ambos os casos, os indivíduos podiam se olhar frontalmente, fortalecendo o sentido de grupo e facilitando a comunicação. As figuras 13 e 14 ilustram as duas disposições de arrumação da sala.

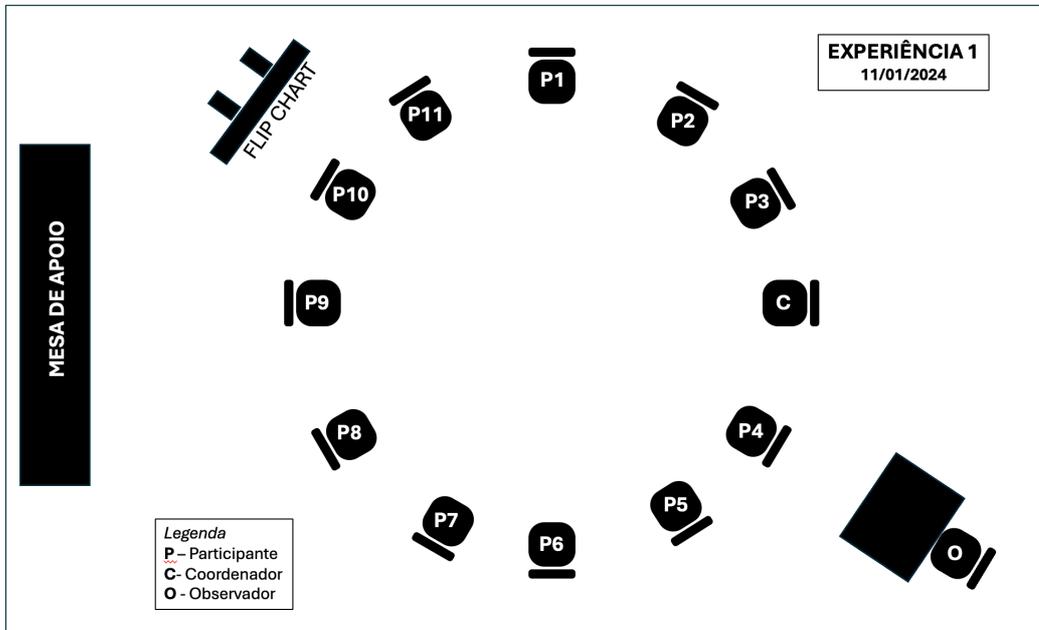


Figura 13.5: Arrumação do ambiente para a experiência 1

Fonte: o autor

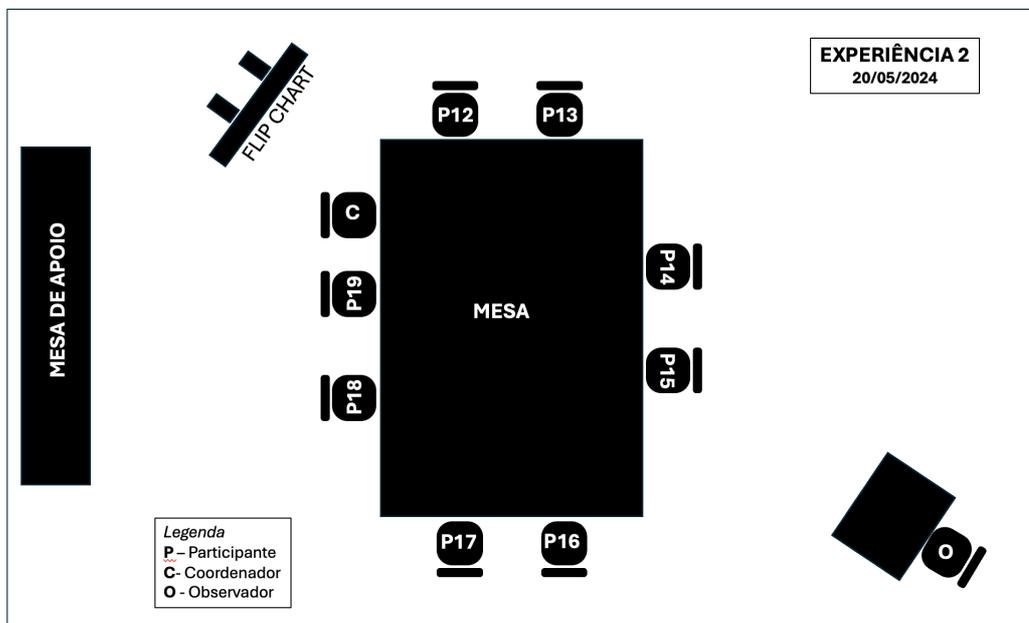


Figura 14.5: Arrumação do ambiente para a experiência 2

Fonte: o autor

### 5.2.2

#### A tarefa proposta para cada grupo

A explicação da tarefa foi realizada de forma oral pelo coordenador sem que tenha sido usado nenhum recurso audiovisual para sensibilizar os integrantes, algo que é bem comum em dinâmicas grupais na atualidade.

Cada grupo recebeu um enunciado diferente contendo um problema diferente com as contradições dilemáticas de instruções hipotéticas às quais o grupo devia apontar, como um todo, possíveis tomadas de decisão, tudo isso dentro de um determinado tempo. As contradições dilemáticas a serem observadas foram as seguintes:

- Momento 1 – uma situação que confronta o velho *versus* o novo;
- Momento 2 – em continuidade a evolução do momento 1, uma situação que confronta a necessidade *versus* a satisfação;
- Momento 3 – em continuidade ao momento 2, uma situação que confronta o explícito *versus* o implícito;
- Momento 4 – em continuidade ao momento 3, uma situação que confronta o projeto *versus* a resistência.

Também, tanto a coordenação quanto o responsável pelo registro ficaram atentos aos conceitos de Pichon-Rivière relativos aos papéis que poderiam emergir durante a tarefa grupal, dentre eles, o porta-voz, o bode-expiatório, o líder da mudança e o sabotador, conforme explicado no Capítulo 3 dessa tese.

Finalmente, o mais importante, registramos e analisamos como o grupo se desenvolvia dentro das premissas levantadas por Pichon-Rivière relativas ao Cone Invertido.

### **5.2.3**

#### **O perfil dos participantes**

No processo de escolha dos participantes, buscamos formar grupos diversos quanto a idade, gênero e background socioeconômico. Ao trazer a diversidade de idades, pretendíamos encontrar uma variedade de perspectivas, enquanto a diversidade socioeconômica pode enriquecer as discussões com diferentes experiências de vida. A partir dessa variedade de perfis dos grupos dessa experiência, buscamos compreender melhor as interações dentro de uma experiência de um grupo operativo. Os coordenadores foram profissionais com experiência na condução de grupos operativos e que receberam instruções na forma de como conduzir o encontro, lembrando-os, num rápido roteiro, o que falar e instruções deviam dar ao grupo.

Reiteramos que os participantes de um grupo são a espinha dorsal de qualquer trabalho grupal, e, principalmente, no contexto dos grupos operativos, a diversidade de experiências, perspectivas e habilidades dos seus integrantes podem influenciar os resultados dessa colaboração.

O grupo de participantes das duas experiências foi de 19 participantes, variando entre 24 e 62 anos, com uma composição diversa que continha homens, mulheres, estudantes de graduação e de pós-graduação, funcionário de uma instituição de ensino, professores, consultores e empresários. As Tabelas 1 e 2 abaixo descrevem de maneira sucinta o perfil desses participantes.

**Tabela 1** – perfil dos participantes da Experiência 1 de 11/01/2024. (Fonte: o autor)

|                        | <b>Faixa etária</b> | <b>Gênero</b> | <b>Ocupação</b>        | <b>Formação</b>                         |
|------------------------|---------------------|---------------|------------------------|---|
| <b>Participante 1</b>  | 25- 35 anos         | Feminino      | Técnica de laboratório | Graduação Design                        |
| <b>Participante 2</b>  | 45-55 anos          | Masculino     | Empresário e professor | Pós-graduação em Marketing              |
| <b>Participante 3</b>  | 45-55 anos          | Feminino      | Professora             | Pós-graduação em Design                 |
| <b>Participante 4</b>  | 55-65 anos          | Masculino     | Consultor              | Pós-graduação em Ciências da computação |
| <b>Participante 5</b>  | 25-35 anos          | Feminino      | Técnica de laboratório | Graduação em Design                     |
| <b>Participante 6</b>  | 25-35 anos          | Masculino     | Estudante              | Mestrando em Design                     |
| <b>Participante 7</b>  | 55-65 anos          | Feminino      | Empresária             | Doutoranda em Design                    |
| <b>Participante 8</b>  | 55-65 anos          | Feminino      | Professora             | Doutora em Design                       |
| <b>Participante 9</b>  | 25-35 anos          | Masculino     | Empresário             | Mestrando em Design                     |
| <b>Participante 10</b> | 25-35 anos          | Masculino     | Designer               | Bacharel em Design                      |
| <b>Participante 11</b> | 25-35 anos          | Feminino      | Estudante              | 5º período Design                       |

**Tabela 2** – perfil dos participantes da Experiência 2 de 20/05/2024. (Fonte: o autor)

|                        | <b>Faixa etária</b> | <b>Gênero</b> | <b>Ocupação</b> | <b>Formação</b>     |
|------------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------------|
| <b>Participante 12</b> | 25-35 anos          | Feminino      | Estudante       | 6º período Design   |
| <b>Participante 13</b> | 25-35 anos          | Feminino      | Estudante       | 7º período Design   |
| <b>Participante 14</b> | 25-35 anos          | Masculino     | Estudante       | Mestrando em Design |
| <b>Participante 15</b> | 25-25 anos          | Masculino     | Professor       | Mestrando em Design |
| <b>Participante 16</b> | 18-25 anos          | Masculino     | Estudante       | 7º período Design   |
| <b>Participante 17</b> | 18-24 anos          | Feminino      | Estudante       | 7º período Design   |
| <b>Participante 18</b> | 25-35 anos          | Feminino      | Designer        | Mestranda em Design |
| <b>Participante 19</b> | 55-65 anos          | Feminino      | Professora      | Mestranda em Design |

#### 5.2.4

##### **O tema escolhido e a metodologia usada**

Dois temas foram escolhidos para o pano de fundo dos debates que, respeitada a sequência que os contraditórios, seriam apresentados nos quatro momentos planejados para os experimentos, em função das características distintas de cada grupo. No primeiro grupo, os participantes eram consultores que tinham por tarefa propor ações que mitigassem as tensões provocadas pelo processo de mudança curricular de um curso. No segundo grupo, os participantes também eram consultores e a questão apresentada teve como tarefa propor ações que mitigassem as tensões da mudança de hábitos dos consumidores em suas experiências no consumo nos cinemas, que resultam em diminuição de lucratividade no negócio.

Essa escolha metodológica buscou enfatizar o método de condução de um grupo e não a performance comparativa de um grupo em função do conhecimento que os seus integrantes possuíam sobre um tema do debate. Enfatizando: na Experiência 1, o tema trazido foi a situação complexa de uma instituição de ensino que passava por uma mudança estrutural em seu currículo de ensino. O grupo escolhido para tratar sobre este tema, encontra-se no perfil da Tabela 1 (Participantes de 1 a 11), e foi escolhido por possuir a diversidade de pontos de vista, experiências de vida e posições que poderiam ser diferentes sobre a questão tratada no decorrer da experiência.

Na Experiência 2, o tema proposto para o grupo debater trazia uma situação também complexa, de uma empresa do segmento de exibição de filmes em salas (cinemas), que passava por uma mudança na maneira como operar em função da mudança de hábito dos consumidores no período pós-pandêmico da COVID-19. Os integrantes dessa experiência encontram-se descritos na Tabela 2, e serão citados ao longo da tese como participantes do número 12 ao 19.

Em ambas as experiências grupais, nenhuma associação foi induzida a qualquer instituição, sendo tomado o cuidado de não citar nomes, siglas departamentais, ou qualquer outro elemento que fizesse referência a uma possível empresa existente. Para contextualizar a situação que motivava o trabalho grupal, essas pessoas tinham que atuar considerando que haviam sido convidados, como consultores, para compor um grupo de trabalho com o objetivo de propor soluções para a melhoria das condições do estado que as duas corporações se encontravam. Foi pedido para que os participantes considerassem que faziam parte de um time de

consultores que trabalhariam juntos para propor maneira de resolver problemas apresentados didaticamente pelo coordenador.

### 5.2.5

#### **A estrutura das dinâmicas**

Conforme dito anteriormente, a dinâmica foi estruturada em quatro momentos, quando se observou o comportamento do grupo diante de situações em que as contradições dilemáticas (velho *versus* novo, necessidade *versus* satisfação, explícito *versus* implícito e projeto *versus* resistência) estavam presentes no enunciado. Para cada estímulo foi estabelecido o período de uma hora para a sua conclusão, com intervalos de 15 minutos para repouso e decompressão das tensões do trabalho grupal.

No primeiro momento, o estímulo foi para que o grupo propusesse um plano de ações que resolvesse problemas associados ao processo de mudança que ambas as instituições passavam. Dessa maneira, o grupo necessitou lidar com as tensões dos processos de mudança de regras, demonstrando haver no ambiente externo ao grupo de trabalho operativo, pessoas favoráveis ao estilo velho e outros pelo estilo novo. No segundo momento, o coordenador apresentava algumas consequências negativas ocorridas pelo plano de ação proposto pelo grupo, afastando o resultado do trabalho de uma eficiência que as instituições buscavam, e dessa maneira, ter-se-ia instaurado um ambiente de insatisfação com os resultados do trabalho que o grupo veio a propor. No terceiro momento, pós-lanche, a parte da instituição externa ao grupo começou a se articular, e implicitamente nos enunciados da tarefa, mostrava-se que a credibilidade da competência do grupo de trabalho estava sendo posta em questão, só que não de maneira direta e sim pela narrativa e por suposições que o grupo poderia fazer pelo histórico das situações apresentadas nos momentos um e dois. Por último, no quarto momento, o grupo necessitava ser representado (com a escolha de apenas três representantes) a um novo grupo de integração externo, sendo necessário eleger o perfil de representantes do conjunto atual para compor esse novo grupo com indivíduos externos ao grupo, com mais credibilidade e possivelmente pertencentes ao grupo de indivíduos que combatiam as propostas sugeridas no plano de ação no momento um. A partir desse roteiro, os participantes foram submetidos às situações em que as contradições dilemáticas estiveram

presentes na mesma sequência, proporcionando a observação dos participantes através da maneira como esses se colocavam perante o grupo.

## 5.2.6

### **Os comportamentos observados**

Observar o comportamento dos participantes em um Grupo Operativo é essencial para entender a dinâmica do grupo e, no nosso caso, avaliar a eficiência do método. Conforme citado no início desse capítulo, o observador registrou o comportamento dos indivíduos durante a experiência grupal. A seguir, estão relacionados os principais pontos iniciais que foram observados:

- A participação e envolvimento, quando se observou a quantidade de vezes que cada membro contribuiu para a discussão, refletindo o quão engajados estavam durante a atividade grupal;
- A comunicação e interação, observando-se a clareza e coerência da participação dos indivíduos, a escuta ativa, as respostas e as reações que os membros tiveram frente às reações dos outros, tendo a validação, conflito ou indiferença como pontos de distinção observados;
- Os papéis e funções assumidos dentro do grupo, ou seja, o papel de líder, sabotador, facilitador, apoiador e mediador de conflitos de opiniões;
- A coesão e a solidariedade, quando se observou o sentimento de pertença, a colaboração os conflitos internos e as maneiras de resolução escolhidos;
- As emoções e sentimentos, quais sejam, as expressões e os possíveis sentimentos associados, a receptividade emocional e a ansiedade dos indivíduos durante os momentos do trabalho;
- As resistências e barreiras , isto é, a dificuldade de alguns membros do grupo de aceitarem as propostas colocadas dentro do grupo, fossem elas impossibilidades que no momento encontravam ou fruto de barreiras e defesas psicológicas;

- Os processos decisórios, explícitos em métodos adotados pelo grupo para tomar decisões, o quanto que os indivíduos participaram no processo decisório e a eficácia das decisões tomadas pelo grupo;
- A dinâmica de poder, observando-se sua distribuição, ou não dentro do grupo;
- Os resultados e objetivos, ou seja, quais resultados o grupo atingiu resultados no tempo determinado, a satisfação dos indivíduos quanto ao resultado proposto e o impacto de crescimento pessoal relatado pelas pessoas após a experiência.

As condições de conflito, ainda que os dois grupos fossem bem diferentes quanto a variedade de seus membros, tiveram uma sequência semelhante nas duas experiências mantendo a trajetória da dialética. Dessa maneira, as experiências trabalharam com variáveis quanto a temática, porém apresentaram resultados semelhantes na apresentação dos contraditórios dilemáticos que podem alimentar os conflitos dentro de um trabalho grupal. Todo o exposto, nos aponta o valor do conhecimento da técnica dos Grupos Operativos e, principalmente por parte de quem coordena os grupos.

No capítulo seguinte, serão analisados os comportamentos dos indivíduos em atuação grupal para resolver problemas complexos.

## 6

### A análise crítica dos registros das experiências

A análise crítica dessa experiência visa identificar não apenas as questões que emergiram dos grupos investigados, mas também os padrões de comportamento encontrados à luz dos Grupos Operativos de Pichón-Rivière. Esse capítulo serve, portanto, como uma janela para os desafios e oportunidades encontrados nas situações em que nos reunimos para buscar soluções de problemas e que poderão servir para que designers tenham atenção especial em suas experiências futuras.

#### 6.1

##### Os contraditórios “o novo versus o velho”

Abrindo os trabalhos, o coordenador apresentou a situação para o grupo. O contraditório “o novo versus o velho” da situação se fez presente no texto de narração alertando que, a partir daquele momento, os participantes deveriam assumir o papel de consultores, chamados para pensar e propor uma maneira para tratar a tensão a partir da situação narrada. No primeiro grupo, frente à questão apresentada, tiveram como tarefa propor ações que mitigassem as tensões provocadas pelo processo de mudança curricular de um curso. Já no segundo grupo, a questão apresentada teve como tarefa propor ações que mitigassem as tensões da mudança de hábitos dos consumidores em suas experiências no consumo nos cinemas, que resultam na diminuição da lucratividade do negócio.

Nos dois grupos observou-se que os participantes se preocuparam em chegar e, aos poucos, se inteirar da tarefa, o que na experiência dos Grupos

Operativos de Pichon denomina-se como etapa de pré-tarefa, na qual os indivíduos buscam traduzir o entendimento da situação. Nesse momento, as pessoas começam a se organizar como grupo, ainda que sob a égide de seu ECRO individual. Mas, aos poucos, vai se estabelecendo o sentimento de pertencimento, iniciando-se assim, a partir desse sentimento um processo de construção de vínculos entre os integrantes e a função que o indivíduo poderá assumir dentro do grupo, mostrando na prática a teoria de Kurt Lewin, descrita no Capítulo 4. Também é comum que o indivíduo manifeste suas intenções e preconceitos, permitindo ao coordenador do grupo compreender a dimensão do espaço vital dos sujeitos. Alguns trechos que possibilitam identificar que a construção grupal está ocorrendo, conforme transcrições a seguir:

[...] “alguém já tem alguma ideia?”, uma fala evocada pelo Participante 13 diretamente ao grupo, possivelmente numa demonstração de entusiasmo pela proposta, porém esperando a manifestação de outro membro do grupo para localizar um caminho de pensamento ou confirmar se algo que estava pensando era pertinente para trazer para o grupo;

[...] “mas nós somos o grupo ou tem um subgrupo dentro do grupo?”, uma fala elaborada pelo Participante 8 para o coordenador, possivelmente buscando entender as interlocuções possíveis de serem feitas, bem como as regras de articulação permitidas para a realização da tarefa;

[...] “a gente pode se dividir, ou...?”, uma fala do Participante 5 para o grupo, possivelmente querendo entender as suas possibilidades e formatos de interlocuções advindas de suas experiências anteriores em grupos;

[...] “você falou de estabelecer um papel, tá!... Me dispo da roupa de professor, e visto de uma pessoa que vai resolver um problema...eu posso me colocar como um consultor que vai trabalhar com um problema!”, uma fala do Participante 2 para o coordenador do grupo, sinalizando, como sabotador em potencial, possivelmente alguma desconfiança sobre a seriedade da tarefa e propósito da formação do grupo de trabalho.

As falas nessa etapa de pré-tarefa, mesmo sendo feitas por um integrante, sinalizam as dúvidas e possíveis dilemas que, para Pichon está emergindo do grupo através de um porta-voz. Observar a direção dos olhares, os gestos que fazem, como sentam enquanto os integrantes falam, é muito importante porque certamente sinaliza como está sendo o início de construção de vínculos que começam a se formar a partir de questões ligadas ao entendimento do papel que poderá ser assumido pelo integrante diante do entendimento prévio do problema a ser trabalhado pelo grupo. Esse intercâmbio de informações, segundo o esquema do Cone Invertido de Pichon, apresentado previamente na Figura 8.3 no capítulo 3 dessa tese, é o momento em que o explícito da tarefa começa a ser assimilado pelo grupo, construindo um conteúdo que emerge a partir das falas e entendimentos. O coordenador deve ficar atento a esse momento. Os membros do grupo podem apenas não estar compreendendo a tarefa que está dada ou os termos técnicos utilizados por algum integrante do grupo, ou estão refletindo o medo do ataque à perda que o grupo está sentindo. Na condução de grupos multidisciplinares, recomenda-se ao coordenador ter clareza na formulação do discurso, evitando termos técnicos específicos de uma ou outra área do saber, para que o conteúdo fique esclarecidos a todos os integrantes. Intervenções por parte do coordenador podem ser necessárias quando o uso de uma palavra equivocada ocorrer, conforma descrito abaixo:

[...] ”o nosso papel como acionista é propor, assim...” uma fala do Participante 12, quando, prontamente, o coordenador corrige “consultores...acionista é...”, e logo o participante se desculpa dizendo que havia se confundido;

[...] “mas são os alunos resistentes a transição, é o caso?”, uma fala do Participante 6 que o coordenador clarifica o entendimento para “não são resistentes, são os alunos que optaram para não irem para o curriculum novo.”, visto que o papel de alguém que resiste é diferente daquele que fez a escolha permitida pela instituição por se manter no curriculum antigo.

O período de pré-tarefa pode levar alguns minutos (em ambas as experiências durou cerca de 20 minutos), sendo de extrema importância que o

coordenador observar essa latência, podendo ou não, pela sua experiência em grupos operativos, incentivar a participação de todos os integrantes que se encontram calados, absortos, com uma expressão corporal retraída (braços cruzados, pernas cruzadas), visto que nesse momento o sentimento de afiliação se faz necessário para a formação de um grupo operativo. O coordenador, ao perceber essa situação, pode estimular o grupo, de maneira tranquila, trazendo a questão em forma de pergunta para o grupo, conforme descrição a seguir:

[...] “por que o grupo todo não apresenta as suas ideias? Estamos triangulando aqui entre 16, 19 e 13. (Triangulando é a fala aqui entre esses três), queria ouvir 15, 18 e 12.” (Coordenador Experiência2).

A importância dessa abordagem tranquila, porém objetiva, se dá pelo fato de que as falas entre os integrantes começam a ter complementação, como por exemplo, um integrante começa a frase e um segundo integrante interage complementando o raciocínio, demonstrando que o grupo começa a construir o ECRO grupal, ou seja, vínculos entre os integrantes combinando entendimentos, saberes e pontos de vista para trabalhar as hipóteses de solução. Isso também é importante para se observar a maneira que o grupo escolhe para se comunicar, com expressões, gestos e os recursos que cada indivíduo encontra para realizar o intercâmbio entre o que possui em seu interior e que poderá ser aplicado como recurso dentro do grupo para a realização da tarefa. Os trechos a seguir demonstram essa situação:

[...] “eles conseguiram uma promoção, né...então acho que a primeira coisa é você tentar nesses grupos aí, se organizarem...”(Participante 9), [...] “para trabalhar colaborando”(Participante 1), [...] “enquanto um quer a espera e o outro quer colocar uma prática nova...”(Participante 16).

Nota-se nessa passagem, que o entendimento do contexto está sendo feito de maneira complementar e contínua entre os indivíduos que se comunicam através de sinais positivos com a cabeça e gestos similares e suaves com as mãos. Importante observar o comportamento do Participante 16 que, com o objetivo de complementar a fala dos demais, introduz palavras durante a fala do Participante

19, sem que esse demonstre irritação pelas interrupções que buscam complementar os argumentos que estão sendo construídos. A importância de inclusão da fala de todos nessa etapa de forma convergente contribui para o processo de aprendizagem grupal, que de acordo com a espiral dialética do Cone Invertido de Pichon, é o momento que se dá a Telé, ou seja, se dá a compreensão e entendimento coletivo da realidade a ser tratada. Outra oportunidade que esse momento permite é a de aprofundamento do vínculo – a Pertença - para a sustentação de argumentos, podendo ser percebida na fala de um participante que sustenta uma complexidade de etapas processuais, gerando a necessidade de esclarecimento, conforme o trecho abaixo:

[...] “pra remar todo mundo para um lado só, o problema é esse, tá claro” (Participante 2), “tá, eu só não entendi um ponto, a gente faz isso junto num primeiro momento” (Participante 8), “aí a gente se divide” (Participante 3).

Percebe-se que as falas em forma de “jogral”, podem estar revelando que nem todos os participantes tenham ainda uma visão holística da situação na qual a tarefa está inserida, mas, apostando no grupo, as falas combinadas demonstram que aqueles integrantes, ao final, conectam os trechos de falas devolvendo ao grupo uma narrativa consolidada.

Na primeira experiência, a conversa no momento que antecedeu a Telé foi mais tumultuada, porém, apesar dessa desordem ruidosa, o grupo busca maneiras de se organizar, e assim encontrar a melhor maneira para trabalhar coletivamente. Esse comportamento é positivo, devendo o coordenador observar, e somente intervir se o grupo se dispersar para outro foco que não esteja associado à tarefa grupal. Nesse grupo, o coordenador após a pergunta do Participante 5 repete o enunciado ressaltando os pontos chave. Nesse grupo, possivelmente por ser formado por pessoas de faixa etária mais alta e de maior conhecimento e articulação sobre o tema, uma atenção especial foi considerada para organizar as trocas promovidas entre os integrantes. No segundo grupo, as trocas foram mais produtivas nessa etapa, com poucas interrupções, apenas necessitando de uma intervenção do coordenador para trazer a contribuição da totalidade dos integrantes, trazendo à tona aqueles que se mantinham calados e observando a fala que ocorria numa triangulação entre três integrantes.

A partir desse momento posterior à pré-tarefa, percebe-se a manifestação de alguns integrantes em organizar, sintetizar o que já foi falado, trazendo para o grupo um registro de pensamentos. Esse papel, à luz dos Grupos Operativos de Pichon, se dá pelo porta-voz. Nos dois grupos percebe-se esse papel a partir das seguintes falas:

[...] “...isso que o 1 falou, é bem típico de gestão de mudanças, que o passo um é verificar os Stakeholders..., passo dois identificar as expectativas, e no terceiro passo buscar soluções de como endereçar essas expectativas.”  
(Participante 4);

[...] “eu acho que primeiro a gente pode escrever qual é problema e aí a gente pode deixar bem claro qual é o problema. Qual é problema pessoal?”(Participante 5).

Na Experiência 1, nesse momento optou-se pelo uso de flipchart, talvez pelo tamanho do grupo (11 participantes), e pela disposição das cadeiras arrumadas em forma circular. Nota-se que a partir desse momento, em que um ou mais porta-vozes se colocam perante o grupo, os demais integrantes iniciam um processo de proposições de ideias, com sugestões a partir de um entendimento ainda muito individual sobre o problema a ser solucionado. Na Experiência 2, essa articulação se dá de maneira mais organizada. O papel do porta-voz nesse momento é fundamental para organizar as ideias para sintetizar as conclusões para o grupo. Também se torna importante que o coordenador atue, clarificando para o grupo a partir da escuta das falas, se como desejam que, a partir das sugestões, leve o grupo venha a listar as ideias para hierarquizá-las. Esse comportamento indica que, na Espiral Dialética, está ocorrendo, produzindo uma cooperação entre os integrantes que, em sua maioria, já estão em pertença, ou seja, são um grupo como um todo, com papéis que se complementam para a realização da tarefa grupal demandada pelo coordenador.

O grupo começa a organizar as ideias de maneira propositiva, permitido que se observe o rodízio da liderança, ponto crucial para que um grupo haja de forma verdadeiramente. Percebe-se essa intenção a partir das seguintes transcrições:

[...] “quantas ideias têm aí pra gente ver o número” (Participante 13 para o participante 18 , que assumiu como porta-voz);

[...] “aí, quer dizer, entre os alunos a gente conseguiu entender as três categorias que a gente tá falando. Em relação aos professores, a gente não teria subcategorias?” (Participante 8 perguntando para o grupo a partir dos registros que o porta voz escreve no flipchart).

Essa participação cooperada dos integrantes faz com que as ideias comecem a surgir e junto com essa situação a necessidade de alguns cumprirem os papéis que o grupo percebe como necessários para que o trabalho grupal ocorra. Observar essa construção e levantar para o grupo alguma pergunta, reflexão ou incoerência sobre a construção grupal, torna-se algo que só deve acontecer, por parte do coordenador, se for expressamente necessário, pois as tensões entre os integrantes, ainda que primárias sobre os pensamentos que começam a divergir, ou sejam os conflitos de ideias essenciais para o processo de criação.

Um ponto importante de se observar nesse momento é a estrutura narrativa usada para o processo decisório, de quando devemos identificar o grau de atravessamento que o indivíduo que assume a liderança possui em relação ao tema do problema. As falas que representam experiências passadas podem influenciar a opinião dos demais integrantes, trazendo contextos fora do que se pretende, algo de extrema importância para o observador registrar e o coordenador, se achar adequada a sua intervenção, pois, se não mitigado, esse comportamento presente no líder, pode se transformar num líder-sabotador, trazendo resistência para qualquer proposição de mudança por vir, por ser ou estar descrente de qualquer possibilidade de solução para o problema que está sendo trabalhado. Na Experiência 1, um discurso sabotador pode ser percebido pelo Participante 10 conforme descrito abaixo:

[...] “aí eu tenho uma pergunta: por que mudou? Quem propôs?” Daí o Participante 8 explica os motivos técnicos, por conhecer sobre o assunto. Então o Participante 10 continua “Tá, aí onde eu quero chegar, houve uma exigência do MEC, e as pessoas que resolveram essa mudança de currículo, ... como esses professores propuseram o currículo sem escutar os alunos?” O Participante 7 explica que “o processo foi longo e construído

coletivamente por pessoas competentes...”, sendo complementado pelo Participante 9 que traz um depoimento para o grupo daquilo que vivenciou num processo de reforma curricular.

Percebe-se nesse momento, na Experiência1, que o grupo deixa de lado a tarefa e os integrantes começam a descrever suas experiências vividas, cada qual com um olhar e uma verdade sobre um fato isolado de seus referenciais, contidos em seus ECRO's. Esse debate levou mais de 30 minutos sem que houvesse uma intervenção do coordenador. Podemos considerar que nesse momento o grupo vive um conflito de interesses, pontos de vista e papéis verticais que os seus integrantes podem trazer para dentro do trabalho grupal. O debate apresentou tensões, em que os integrantes buscavam trazer o que achavam ser o modelo ideal, calcado num passado que, supõe-se a maioria havia vivido em experiências recentes, mas que, em nenhum momento, o enunciado posicionava uma instituição específica para que o grupo tomasse por base.

Quando convocamos pessoas com muita experiência sobre um determinado tema a ser tratado como tarefa, é importante termos atenção especial na maneira como essa experiência passada está sendo trazida para o grupo, pois os traumas de experiências vividas no passado comprometem o desempenho operativo dessa nova situação. O pessimismo apanha o grupo que passa a viver o medo ao ataque, de um novo “novo” que anteriormente não deu certo. Essa situação poderá se manifestar através do papel de um sabotador ou vários integrantes, que sob a ótica dos Grupos Operativos, é aquele que resiste à mudança, trazendo para o grupo descrédito sobre os caminhos que estão sendo construídos para a realização da tarefa. Esse sujeito revela questões verdadeiras que se encontram em seu ECRO, o verdadeiramente vivido com o que foi construído inconscientemente e que podem estar obstaculizando o grupo na superação das contingências dos problemas e, assim o grupo não supere as barreiras e continue no desafio de criar saídas para os impasses da tarefa. Um exemplo observado nesse grupo está descrito na narrativa abaixo:

[...] “minha sugestão, se o problema é complexo, eu acho que a instituição tinha que ter um grupo próprio pra isso, ... o professor não pode ter dupla função nessa situação. Ele vai vestir um chapéu numa hora, outro chapéu na outra, e isso não vai dar certo...minha sugestão, um grupo externo a tudo isso ..., mas a gente pode estar viciado com o problema anterior” (Participante 2)

Após a fala, o grupo apresenta discordância e o conflito de ideias se instaura. A descrição abaixo, em sequência à anterior, descreve a situação observada:

[...] “não sei 3., eu acho que não tem que ter gente de fora não...” (Participante 3) , ... você não está confiando que os profissionais possam resolver...” (Participante 2, continua a argumentar contra), ... acho que quem vive o problema é quem sabe os problemas reais (Participante 3, respondendo diretamente em oposição ao Participante 2, que continua a sustentar), ... “eu tô vivendo o problema da mudança, eu vou contratar um caminhão pra transportar, por que o caminhão sabe transportar...”

Nota-se que nesse momento, vários participantes do grupo falam em tom de descrédito a linha de argumento do Participante 3, que insiste em manter seu ponto, trazendo outras referências não aderentes ao problema que o grupo necessita resolver, talvez mantendo o papel de sabotador em sua verticalidade, desacreditando o grupo de que a tarefa teria alguma serventia na prática. A liderança do grupo é assumida pelo Participante 8, que traz argumentos palpáveis para o grupo, fazendo voltar a conversa para o tema central, conforme descrito a seguir:

[...] “mas olha só 3, o caminhão é pra transportar coisas de grande porte..., mas é alguém de dentro que vai te ajudar a resolver o problema, não é uma pessoa de fora” (Participante 8), daí o Participante 3 se defende com a seguinte fala: “eu coloquei mal”. Daí a Participante 8 continua a argumentar, explicando as implicações e as especificidades de uma reforma curricular. Daí o Participante 3 diz: “estamos falando a mesma coisa”, e sem muita coerência, a partir desse momento perde o protagonismo da fala.

Os participantes, presentes em dois momentos conforme acima narrado, comprometeram em 30 minutos o tempo do grupo, tirando o foco da tarefa e levando seus participantes a trazerem para o grupo questões de sua verticalidade sobre o tema Reforma Curricular, traços de um atravessamento intenso. Nesse caso, o coordenador, conforme sua experiência em conduzir Grupos Operativos pode tomar duas atitudes: deixar rolar o conflito para melhor conhecer os elementos que compõe o grupo ou intervir, trabalhando o não dito, o interdito, sempre em forma

de questão, tipo: não estaria o grupo querendo negar a tarefa proposta? Ou, será que o grupo tem em mãos uma instituição que não é aquela que alguns participantes estão considerando como referência para as suas posições? Refletir sob a forma de questão para o grupo, ou seja, devolver o problema para o grupo em forma de pergunta é, geralmente, uma grande saída para o coordenador. Ou então, deixar acontecer o debate pois é exatamente isso que o coordenador deseja observar.

No caso específico a que estamos referindo, parece-nos que, é exatamente isso que o coordenador desejou: manter o debate com alguns membros do grupo e apostar no fortalecimento dos laços grupais. E isso foi o que aconteceu, pois a união do grupo se estabeleceu através, como porta-vos, do Participante 8 que impede a desagregação do grupo, mostrando que o grupo está se fortalecendo, não abdicando de sua tarefa.

Esse é um bom exemplo de Telé Grupal que leva o grupo a produzir um Câmbio, uma mudança que denota que a coesão grupal está estabelecida e que a tarefa segue seu rumo com mais consistência de soluções.

Por todo o exposto, concluímos que o coordenador deve manter uma escuta atenta e só intervir na medida justa, pois caso contrário, corre-se o risco de contaminar o grupo, ou de levar a conflitos de ideias que estão mais presas à verticalidade de cada um, perdendo um tempo não desejável com questões que não fazem parte da tarefa.

Com o tempo, percebe-se que o grupo sai de um estado de conflito de ideias desconexas para o início de um novo processo de aprendizagem, voltando o interesse coletivo para a compreensão e entendimento coletivo da realidade. Nota-se que o grupo passa para um nível mais elaborado de narrativa, o que pode ser percebido nas seguintes falas extraídas das experiências:

[...] “então a gente pode considerar essa situação como hipotética. É uma instituição de ensino, que já consolidou um currículo atual, e que está passando por um momento de transição, e precisa diminuir as tensões entre a instituição e aqueles que estão sendo diretamente afetados. Diferente da situação real que estávamos falando...” (Participante 6) sendo essa fala do sujeito que representou o porta-voz do grupo, sinalizando que o processo de aprendizagem coletiva da realidade estava feito.

Na sequência dessa fala, nota a concordância do grupo através de gestos positivos com a cabeça da maioria dos integrantes, havendo continuidade de falas que buscam pavimentar as possibilidades que o grupo possui, agora sobre um novo patamar de repertório que o grupo consolidou. As narrativas a seguir atestam essa situação grupal:

[...] “é importante separa aquilo que é possível se mexer, daquilo que não é possível se mexer” (Participante 9), que é complementado pelo Participante 6 “... então tem uma falha comunicativa, é claro, mas precisa-se saber o que mais tem além disso.”

[...] “pra instituição interessa que os alunos façam a transição do currículo?”(Participante 8) que é respondido pelo Participante 9 em tom afirmativo, olhando diretamente para o participante 8 “acho que interessa!”, e que na sequência a Participante 7 afirma que “ o maior interesse é que façam a transição!”

Desse momento em diante, o grupo traz para o centro da tarefa a necessidade de se descobrir maneiras de como trabalhar a transição para o corpo discente, dando clareza à tarefa, talvez como fruto da mediação adequada do conflito que resultou o debate anterior.

Na segunda experiência, o conflito se deu nos dilemas dos contraditórios, “dar lucro” e “solução com Design”, que podemos entender como sinônimo de algo criativo e inovador. A Participante 18 começa a citar uma lista de possibilidades de eventos que podem ser feitos nos cinemas, como por exemplo, cinema na madrugada, maratonas de filmes, dia de clássicos do cinema, aluguéis das salas para micro eventos. Em contraponto, o Participante 14, diz:

[...] “isso é uma coisa que eu queria perguntar, até pra entender entre a gente aqui mesmo: de começo eu entendi que o nosso foco principal era resolver as questões das tensões, e agora percebi que temos que pensar uma forma da sala dar lucro... é mapear o que está sendo feito e não está dando certo. Não é por que está sendo feito que está dando um bom retorno”

A Participante 13, traz o papel dos espaços de encontro através da arte, talvez mostrando para o grupo que nem tudo é lucro, dizendo “a gente poderia pensar numa solução como designers...”, talvez numa tentativa de oferecer, além do caráter pragmático, algo mais artístico na solução. Isso estimula a Participante 12 a se manifestar, trazendo para o grupo o exemplo das salas VIP, onde as pessoas consomem vinho e produtos diferenciados, na tentativa de que os consumidores gastem mais dinheiro com a programação no cinema. A Participante 17, traz um pragmatismo com a pergunta:

[...] “eu tô com uma dúvida. A gente tem que trabalhar com uma verba? Eu tenho uma verba x ... se eu tenho uma verba enorme, eu não preciso dar foco numa coisa só, e posso investir em experiência”. Daí, a Participante 13 responde que “o nosso cliente está falido”, e em continuidade o coordenador dá o enquadre dizendo “o grupo já respondeu”.

O conflito nem sempre é algo belicoso, mas sim um tempo grupal em que os integrantes divergem do entendimento da situação, que conseqüentemente trazem opções em desalinhamento com o contexto, ou assumem pressupostos, em princípio não adequados, localizando o problema numa referência que está estabelecida em seu ECRO, mas que, parece não deve ser considerada como referência para a tarefa a ser trabalhada pelo grupo. Cabe ao coordenador estar atento a essa situação, pois desse emaranhado de opções, aparentemente até ingênuas, podem certamente surgir soluções criativas que, aparentemente ninguém havia pensado.

Na medida em que os grupos começaram a superar os seus medos de suas zonas mudas e começaram a se articular a partir da compreensão e entendimento coletivo da realidade, o que nos Grupos Operativos de Pichon denomina-se Momento de Aprendizagem, se inicia o momento de Pertinência e Telé, quando integrantes encontram-se centrados na tarefa, transformando resistências em criações e começando a elaborar possíveis soluções para a tarefa. Nas duas experiências, esse foi o momento em que mais de um integrante do grupo se levantou em direção ao material de apoio, como por exemplo flip chart e post its, e começou a registrar as ideias havidas do grupo, na busca de consolidar o

pensamento grupal. As prioridades foram hierarquizadas para a construção de possíveis trilhas de solução. Os trechos abaixo sinalizam esses momentos:

[...] “então a primeira ação seria a apresentação do CEO para toda a equipe...” (Participante 18), com a complementação dos demais integrante (Participantes 14, 15, 13) emoldurando com detalhes da maneira que a proposta poderá ser feita.

Nota-se a colaboração do Participante 13 que escreve no flip chart o registro do que o grupo entende como seriam as etapas do plano. Da mesma forma na experiência 1, dois integrantes cumpriram o papel de registrar os achados grupais. Entretanto, na medida que o grupo começa a concluir a tarefa, o Participante 2 a trazer o descrédito do que estão elaborando, considerando que se necessita ter profissionais especialistas, retornando, portanto, à discussão do passado. Nesse momento, o Participante 3, que se senta ao lado, balança a cabeça e cruzando os braços, sinalizando não ter mais paciência com o retorno da questão. Prontamente as Participantes 7 e 8, posicionadas a frente do Participante 2 contra-argumentam de maneira explicativa, sinalizando discordar da linha de pensamento do Participante 2, que se mantém no papel boicotador, travestido em bode expiatório, pois suas contribuições para o grupo somente apresentam as questões negativas e temerárias para o projeto em elaboração. É importante observar essa situação, pois se a coordenação não estiver atenta, pode haver uma regressão do grupo, de segregação de parte de seus integrantes em suas futuras conjunturas grupais. Cabe ao coordenador novamente um olhar atento, que o leva a intervir para que não se perca a contribuição de um olhar importante, pois revela os riscos que o projeto elaborado pelo grupo possa ter pela frente. Ou, esperar confiante na fortaleza do grupo, já que o vínculo grupal foi estabelecido.

Chega-se assim, mais uma vez na etapa já mencionada de Telé, determinando que para a tarefa entregue para o grupo chega à construção que pode ter dentro daquele limite de tempo. O coordenador sinaliza o final das atividades, em ambas as experiências, havendo no primeiro grupo um resultado formalizado através de uma retórica grupal pactuada e o segundo num cartaz com uma linha de tarefas de maneira mais estruturada.

Os dois grupos chegam ao final do Momento 1 de maneira distinta, porém, todas as etapas da espiral dialética do Cone Invertido de Pichon puderam ser observadas o que nos parece muito importante para validar a importância do conhecimento por parte dos designers da técnica dos Grupos Operativos.

## 6.2

### **Os contraditórios “a necessidade *versus* a satisfação”, “o explícito *versus* o implícito e “o projeto *versus* a resistência”**

Passados 15 minutos de intervalo, os grupos voltaram a se reunir seguindo o mesmo ritual do primeiro momento. Os coordenadores explicaram o contexto de uma segunda tarefa, ambas provenientes de desdobramentos dos fatos narrados no Momento 1. Na primeira experiência, assumiu-se que um plano proposto pelo grupo foi aprovado e colocado em prática. Entretanto, algumas questões de natureza humana estão trazendo problemas para o processo de transição curricular. O grupo é levado a pensar sobre o que poderá ser feito, trazendo o dilema se o plano original deverá ser mantido ou precisa ser repensado. Na segunda experiência, o grupo é informado de que há grande insatisfação quanto ao plano de ação proposto por eles, necessitando deliberar sobre o perfil de pessoas desse grupo atual, que vão compor com lideranças da empresa um grupo de decisão para trabalhos futuros. Além disso, aproveitou-se esse estímulo para acrescentar os contraditórios "o explícito versus o implícito" na formulação do problema, assim como os contraditórios "o projeto versus a resistência". Esses contraditórios são importantes porque, além de estarem presentes durante todas as experiências, agora precisam ser observados atentamente.

Da mesma maneira, os grupos ao se depararem com o novo enunciado, já iniciam as atividades pela etapa de Aprendizagem de acordo com o Cone Invertido de Pichon, visto que as etapas de anteriores, Comunicação, Afiliação e Cooperação já foram considerados pelos grupos como superados no Momento 1 da experiência. Após a leitura do enunciado, percebe-se que os participantes buscam compreender a realidade dos fatos, podendo ser identificado através dos seguintes trechos extraídos das falas dos participantes:

[...] “a gente vai indicar essas três pessoas do nosso grupo pra eles, ... e saber as pessoas que vão saber lidar com isso aqui...” (Participante 14), quando

coordenador aproveita e diz “vocês se lembram que o plano foi (executado) sem vocês? Agora ele (o CEO) quer integrar vocês nesse grupo. Parece que a ideia é de que o CEO está querendo vocês. Ele não está rejeitando o plano.”

Essa intervenção do coordenador na Experiência 2, contribuiu para que o grupo observasse um fato que não estava no enunciado da tarefa, porém implícito à tarefa, pois o grupo poderia estar entendendo, a partir da fala do Participante 14, que somente teria que listar nomes para compor um grupo. O fato dessa nova responsabilidade de implementação não estar escrito, porém implícita, cria uma complexidade a mais no processo de escolha dos possíveis integrantes a serem indicados, necessitando ser explicitado no contexto da tarefa grupal. Da mesma maneira que o coordenador enquadra quando o grupo está se dispersando, ele também pode manifestar o enquadramento de algum fato que o grupo não esteja percebendo por estar míope na realização da tarefa numa dimensão em plano fechado.

Na primeira experiência, os contraditórios foram explicitados logo no início, com ponderações subjetivas quanto aos fatores que causaram os problemas de natureza humana, bem como a maneira como entender uma alteração de equipe nesse segundo momento. As falas dos participantes fazem emergir conflitos da zona muda dos membros do grupo, de posições e papéis que se mantêm cristalizados desde o Momento 1:

[...] “ eu acho o mais importante é que esse grupo mude...”(Participante 3) ao se referir à situação que algumas pessoas que estavam trabalhando na implementação do plano de ação manifestaram a intenção de sair. Em resposta, o Participante 9 pergunta diretamente ao Participante 3 “se vai sair, quem vai querer entrar? Quem não entrou de primeira, por que vai querer entrar agora?”

Prontamente o Participante 2, que assumiu o papel de Bode-expiatório no Momento 1, complementa afirmando “já sabe que deu m.” e ri de para o grupo. A Participante 3 rebate dizendo: “eu seria uma professora que gostaria de entrar num segundo momento” sendo apoiada pela Participante 8 nessa afirmação. Ela é sem dúvida a porta-voz de uma parte forte do grupo que não quer desagregar. Nesse

momento o grupo passa a operar com dois porta-vozes antagônicos, concentrando os argumentos na verticalidade de duas pessoas que evidenciam os possíveis pontos de vista que permeiam o pensamento grupal. Percebe-se que alguns participantes começam a perder o interesse na tarefa, olhando para o celular, olhando para o vazio, cruzando os braços, algo que quando ocorre necessita de uma intervenção do coordenador, ou de algum integrante do grupo para mediar a conversa, trazendo o interesse da questão discutida para o grupo. Nessa experiência, o Participante 4, que possui o perfil sênior, assume o papel de líder, trazendo uma nova percepção para o grupo conforme a descrição abaixo

[...] “mas 9, ela pode entrar e aproveitar as lições apreendidas pelo grupo inicial... e falar que a gente (pode) fazer isso diferente agora”. O Participante 9 responde: “se você está vindo de fora, você está aprendendo uma lição com quem não participou do processo” e o Participante 4, calmamente, com o semblante sorrindo responde “mas pra isso, a gente tem olhos, boca e ouvidos para entender!”

Esse trecho mostra que em alguns momentos o grupo discute por assumir um padrão comportamento usado por alguns integrantes mais comunicativos e com presença ativa no grupo. Entretanto, o humor e a leveza na forma de falar podem ser fortes aliados para conter uma linguagem agressiva e em tom de decisivo, como se aquilo que o integrante externaliza ao grupo fosse uma verdade a ser assumida pelo grupo. A fala do Participante 4 pode ser compreendida como um recado para o Participante 9, que fala rápido e de maneira articulada, porém pouco didática para o grupo, que começa a ter a atenção dispersa por não acompanhar o ritmo ou não entender o motivo da discursão em curso. Essa situação de desconexão parcial provocada por polarização de debates é algo que compromete o desempenho do grupo quanto ao tempo e que, caso a mediação não saia de um componente do grupo o enquadre, o coordenador deve atuar sempre tomando o grupo como sujeito da frase. Como não houve necessidade, depois dessa intervenção humorada do Participante 4, o grupo retorna para a continuidade da tarefa, entendendo que a substituição de pessoas é algo natural em situações semelhantes à descrita.

Nota-se em ambas as experiências que os coordenadores tiveram uma participação ativa em trazer a clareza dos dilemas a serem trabalhados. Na segunda

experiência, observou-se a dificuldade que o grupo teve em definir os perfis comportamentais daqueles que seriam escolhidos para compor o grupo futuro. Ao elencarem características, essas eram genéricas, talvez por falta de um debate produtivo para que o grupo tivesse clareza sobre o dilema a ser enfrentado por esses representantes que seriam escolhidos. Na primeira experiência o mesmo fato ocorreu, no qual dois participantes se levantaram para definir os ajustes a serem realizados no plano, sem que o dilema tivesse sido definido de maneira clara para o grupo. A superação das contradições dilemáticas é algo importante para que a partir da clareza dos fatos a serem trabalhados, o grupo possa trabalhar as contradições dialéticas na forma da espiral que os grupos operativos de Pichon sugerem. Mas para isso é preciso tempo e, no caso em questão o que se queria era validar a importância do domínio dessa técnica para os designers.

Outro ponto interessante de se observar é quanto alguns papéis que se mantêm nos dois momentos. Os participantes 5 e 6 na experiência 1, e os participantes 13 e 18, na experiência 2, assumiram o papel de facilitadores visuais, registrando as ideias geradas pelo grupo no material de apoio, que no caso foi o flipchart. Esse papel de facilitador visual, apesar de fazer não parte da literatura dos Grupos Operativos, é muito bem-vindo, pois pode ajudar o grupo na clareza e consolidação dos acordos. Na experiência 2, o facilitador visual ajudou a combinar as características necessárias para os três nomes que comporão o grupo misto. Na primeira experiência, uma lista foi criada com os fatores críticos a serem monitorados para a melhoria das condições de execução do plano de ação. Vale ressaltar que como facilitação visual, desenhos ilustrativos não foram utilizados, apenas palavras hierarquizadas e escritas de forma clara para que todos os integrantes pudessem ler de seus lugares. Isso demonstra que nem sempre o desenho é a melhor maneira para facilitação visual e sim a capacidade de captar e sintetizar ideias, uma caligrafia legível e a habilidade de organização visual as informações numa folha de papel que se assemelhe ao tamanho e formato de um flipchart.

Os papéis dos integrantes se repetem ao longo dos momentos seguintes, observando-se a horizontalidade do grupo, com papéis que se manifestam espontaneamente à medida que os integrantes se sentem estimulados a participar operativamente. Essa forma de organização em grupo, sem uma hierarquia rígida que não concentra responsabilidades em um único integrante, mostra-se de grande potencial para ser adotada por designers em reuniões grupais, devido à força de um

modelo participativo. Através dos debates, podemos explorar mais camadas de informação importantes a serem reconhecidas. A qualidade desse conteúdo perceptivo possibilita que a construção de vínculos seja estimulada, sendo vital para que o trabalho em equipe evolua de maneira colaborativa.

Trazer essa técnica para o Design é reforçar algo que, se já estamos fazendo, utilizando diversos materiais de apoio, como os Canvas, uma ferramenta de visualização de informações que o grupo constrói para entender questões a serem trabalhadas em conjunto, certamente se dará muito mais produtiva.

Por outro lado, temos consciência de que, se apenas observamos a ferramenta auxiliar sem compreender as diversas camadas presentes na maneira como os indivíduos se comportam ao interagir nesse pequeno grupo social, podemos estar cegos, surdos e mudos para os dilemas e para a dialética, que é o principal canal de articulação entre os membros de um grupo de trabalho. As demais ferramentas vêm a função apenas, e só apenas, de complementarem o processo de tomada de decisões criativas, podendo ser articuladas para refinar o processo e facilitar a interlocução de um grupo de pessoas. No capítulo seguinte, observaremos algumas ferramentas consolidadas na prática do Design que poderão colaborar para o desempenho quando conjugadas ao método dos Grupos Operativos de Pichon.

## **As ferramentas do Design e o método de Pichon conjugados para a prática projetual**

Ao combinar a inovação e a empatia do Design com a análise profunda das relações humanas proposta pela Psicologia Social de Pichon-Rivière nos Grupos Operativos, podemos desenvolver capacidades para lidar de maneira eficiente com os conflitos de ideias, transformando-os em processos criativos. Reconhecendo que os conflitos são essenciais em práticas interdisciplinares, a dialética se torna fundamental para a formação de vínculos interpessoais, fortalecendo o trabalho em grupo

A mediação de conflitos em grupos de trabalho é uma habilidade essencial nos variados contextos em que um designer pode atuar. As ferramentas que os designers habitualmente utilizam em experiências grupais, focadas na resolução criativa de problemas complexos e em uma abordagem centrada no ser humano, estão sendo aplicadas para diversas necessidades. Os processos de cocriação, abordados no Capítulo 2 desse estudo, proporcionam momentos de forte interação, em que a equipe precisa trabalhar em conjunto para desenvolver algo. Esse trabalho conjunto exige a superação de dilemas grupais, iniciando as trocas na espiral dialética que se forma usando-se a profícua teoria do Cone Invertido de Pichon-Rivière, criando vínculos entre aqueles que articulam suas intenções no ambiente grupal.

O designer, ao trabalhar em grupo, precisa se libertar dos elementos “ritualísticos”, tais como Post its, Canvas, objetos lúdicos e gamificações de tarefas, para se concentrar primeiramente em compreender os esquemas conceituais,

referenciais e operativos, os ECRO's<sup>14</sup> dos integrantes e, a partir deste cenário trazer as ferramentas de forma gradual, sempre com o objetivo de proporcionar aos integrantes do grupo a melhor condição para externalizar as intenções que cada um traz para o grupo, algo nem sempre revelado num primeiro contato.

Profissionais altamente qualificados, porém com repertórios cristalizados ou enraizados em seus ECRO's, podem comprometer o processo criativo do grupo devido a vieses presentes nos ECRO's individuais, não ditos ou reprimidos nas interações grupais. Da mesma forma, um designer que introduz rituais também cristalizados pode trazer informações desnecessárias para o grupo.

Se compreendermos a formação do grupo como algo que se desenvolve, da mesma forma como um projeto centrado no humano, todo o comportamento observado em grupo é um componente de um *briefing* necessário, quando entendemos que o grupal também é um projeto, que ganha forma e funções diversas, gradualmente, na medida que caminhamos sobre a espiral dialética.

Se observarmos os integrantes de um grupo de trabalho e, por exemplo, aplicarmos o Mapa de Empatia buscando entender as suas intenções e barreiras psicológicas, mas também os repertórios técnicos dos indivíduos, as suas experiências vividas sobre trabalhar em grupo, podemos ter informações preciosas contidas em cada indivíduo para promover a motivação dos sujeitos e conseqüentemente trazer mais empenho para esse grupo social. A Figura 15.7 ilustra uma adaptação de um Mapa de Empatia, sendo esse, uma inspiração do autor como proposta para ser aplicada na visão esquemática dos integrantes do grupo de trabalho.

---

<sup>14</sup> ECRO – Esquemas Conceituais Referenciais e Operativos

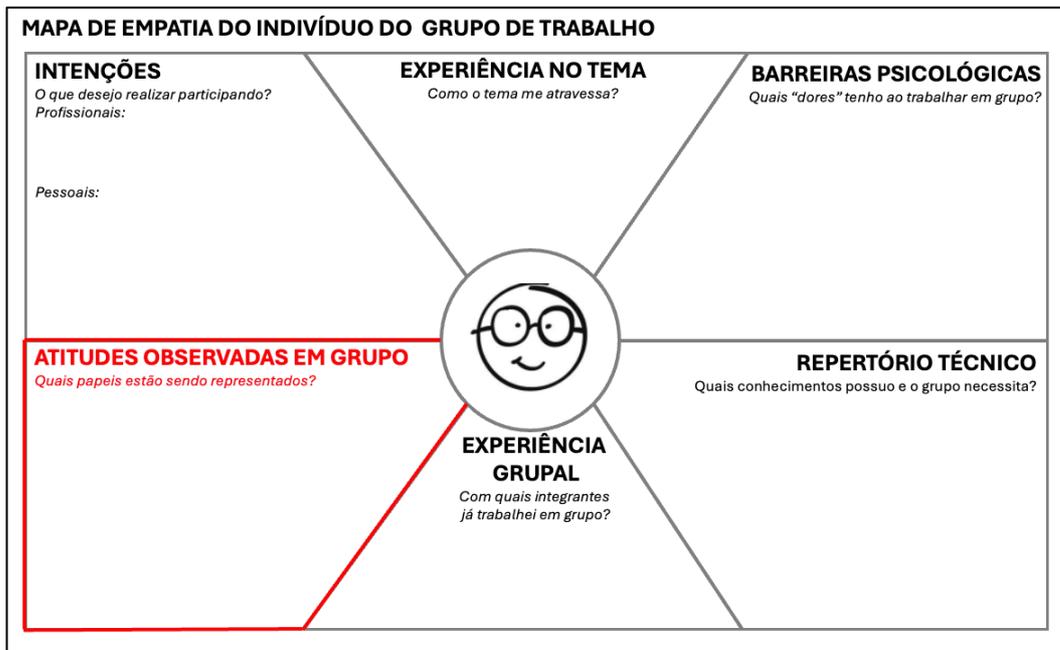


Figura 15.7: Mapa de Empatia do Indivíduo do Grupo de Trabalho

Fonte: o autor

Dessa maneira, o designer terá uma visão empática dos sujeitos que integram o grupo de trabalho, e conseqüentemente formará a especificidade do grupo como um todo, algo que até então não foi tratado no campo do Design ou por alguma ferramenta de suporte à prática projetual em grupo. Se trabalhamos centrados no humano, devemos começar por entender aqueles que se juntam para projetar coletivamente. A construção do Mapa de Empatia seria uma atividade prévia, realizada individualmente para cada um dos integrantes que compõe o grupo de trabalho, sendo que o campo das Atitudes Observadas em Grupo, algo que o observador poder registrar durante o trabalho grupal, e se necessário, compartilhar informações com o coordenador do grupo durante os intervalos para refinamento da condução dos trabalhos.

Outra ferramenta utilizada pelo Design e que poderia estar presente quando se necessita clarificar as ideias ou o entendimento grupal, é a Matriz CSD que pode contribuir para que o grupo clarifique as certezas, as suposições e as dúvidas no momento da pré-tarefa da Espiral Dialética de Pichon, facilitando a visualização dos pontos centrais, se assim o coordenador perceber essa necessidade. A Figura 16.8 é um modelo elaborado pelo autor.

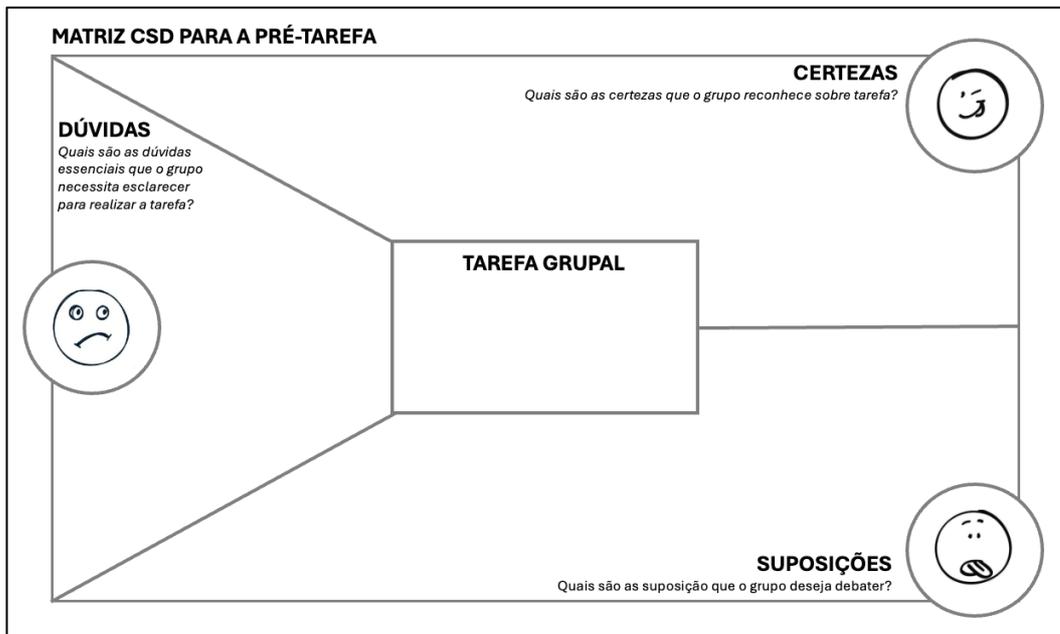


Figura 16.7: Matriz CSD para a Pré-tarefa

Fonte: o autor

Nas duas experiências observamos que nos momentos em que se necessitou alinhar o entendimento da tarefa, ou quando alguma conclusão que o grupo havia chegado, os integrantes que assumiram o papel de porta-vozes se utilizaram do flip-chart para a consolidação de algo que o grupo concluiu, e que ainda estava pouco esclarecido para todos. A Matriz CSD poderia ser usada para guiar esses integrantes na organização das informações e condução dessa articulação dentro do grupo. O coordenador poderá por a disposição essa ferramenta, caso o grupo sinta a necessidade, e o integrante que esteja atuando no papel do porta-voz se sinta habilitado para interagir com ela. Esse tipo de Canvas tem uma poderosa utilidade para a visualização de maneira organizada dessas informações, registrando uma etapa do processo em que o grupo se encontra.

Quando entendemos o Cone Invertido como uma trajetória a qual o grupo percorre, assim como no Duplo Diamante, algumas ferramentas podem ser empregadas, enriquecendo o processo de trabalho. Na evolução da espiral dialética, quando se chega no momento de Cooperação, o grupo está centrado na tarefa, iniciando a elaboração de alguma construção coletiva do que foi compreendido como tarefa. Nesse momento em que as ideias começam a surgir, uma ferramenta poderá ser útil para registrar as ideias do grupo, para em seguida serem analisados os pontos positivos e negativos visando uma ponderação grupal. O Diagrama

Ishikawa, ou popularmente conhecido como “Espinha de Peixe” conforme ilustra a Figura 17.7 pode contribuir para facilitar o processo grupal.

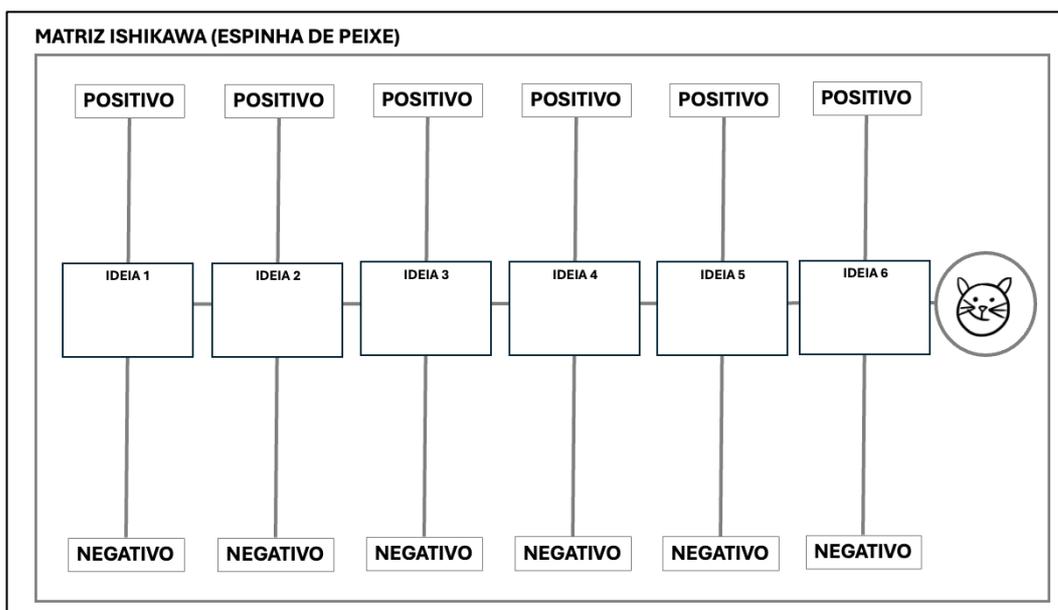


Figura 17.7: Matriz Ishikawa (Espinha de Peixe)

Fonte: o autor

Da mesma maneira, como proposto para o uso da Matriz CSD pode ser posta à disposição do grupo quando o integrante que manifestar o papel de líder da mudança necessitar de algum suporte para organizar as ideias do grupo, trazendo ao grupo a possibilidade de ponderar os aspectos positivos e negativos sobre o que se está propondo. Vale ressaltar que o desenho desse diagrama poderá ser realizado em duas etapas, sendo que num primeiro momento as ideias sejam dispostas para em seguida o desenho da espinha seja realizado junto com as ponderações positivas e negativas. Essa ferramenta, por exemplo, poderá trazer mais clareza ao processo decisório do grupo em que a criatividade gerando conflito de ideias, encontra nessa ferramenta o estímulo para uma atitude mais resolutiva do que reativa.

Nesse momento o processo grupal necessita superar as barreiras da verticalidade de seus indivíduos, pois, havendo a participação intensa de seus integrantes, podemos necessitar de algo que traga mais clareza para a decisão grupal. Uma ferramenta que poderá contribuir nessa trajetória grupal é a Matriz Impacto *versus* Esforço, que permite que se hierarquize ideias considerando o quanto impactante elas são para o que se pretende fazer, comparando o esforço

necessário para a sua implementação. A estrutura dessa ferramenta é bem simples e visual, e pode estimular que se encontre a mediação de conflitos caso o grupo não encontre uma lógica para decidir, evoluindo no processo de realização da tarefa. A Figura 18.7 ilustra esse diagrama, no qual as ideias são posicionadas mediante a ponderação desses dois aspectos que podem contribuir para uma melhor decisão grupal. Os critérios a serem considerados podem ser listados e o grupo, se assim decidir, pode agregar a essa matriz números nos dois eixos, vertical e horizontal, para um posicionamento mais preciso da ideia a ser localizada nessa Matriz. Entretanto, isso deve sempre ser uma decisão do grupo, tanto a utilização quanto a maneira de refinar a sua dinâmica de uso.

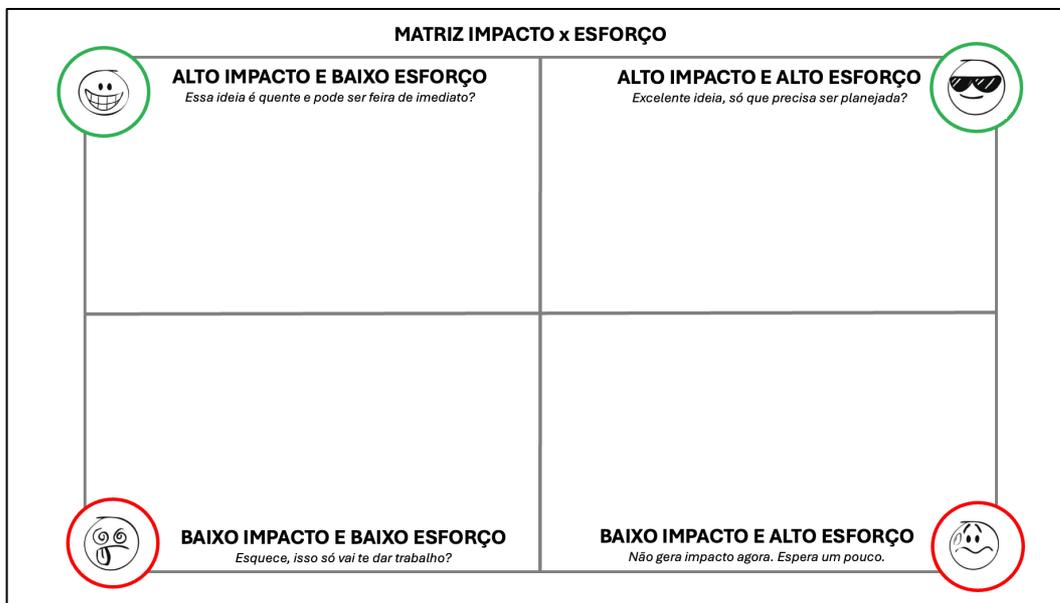


Figura 18.7: Matriz Impacto x Esforço

Fonte: o autor

Outra ferramenta que o Design também se utiliza com frequência nos processos projetuais é o Diagrama de Afinidades, que busca sintetizar informações, ajudando na organização de problemas complexos para estruturar processos de ideação. Esse processo geralmente é empregado para organizar dados havidos em reuniões grupais relacionando as opiniões em níveis como afinidades, proximidades, similaridades e dependências. Dessa maneira, pode-se criar perspectivas a partir de olhares diversos, mostrando novas perspectivas sob um mesmo tema. Essa técnica disponibilizada pelo coordenador para o grupo quando

esse se encontra no momento de Aprendizagem, quando se pretende ter uma compreensão e entendimentos coletivo da realidade a qual o grupo busca caminhos para resolver um problema complexo. Por ser uma ferramenta que traz um raciocínio sobre a relação de grupos de informações, a sua utilização também pode ocorrer para combinar ideias para formar uma proposta mais potente, reforçando a contribuição maneira mais coletiva e menos individualizada.

Em momentos de conflitos de ideias, quando o grupo necessita decidir por um caminho em detrimento a outro, o Diagrama de Afinidades pode reverter o entendimento de antagonismo, fazendo com que o grupo organize ideias sob várias perspectivas. Como o nome da ferramenta já antecipa, o seu uso busca encontrar as afinidades e não os desacordos. A Figura 19.7 ilustra de maneira esquemática a sua utilização.

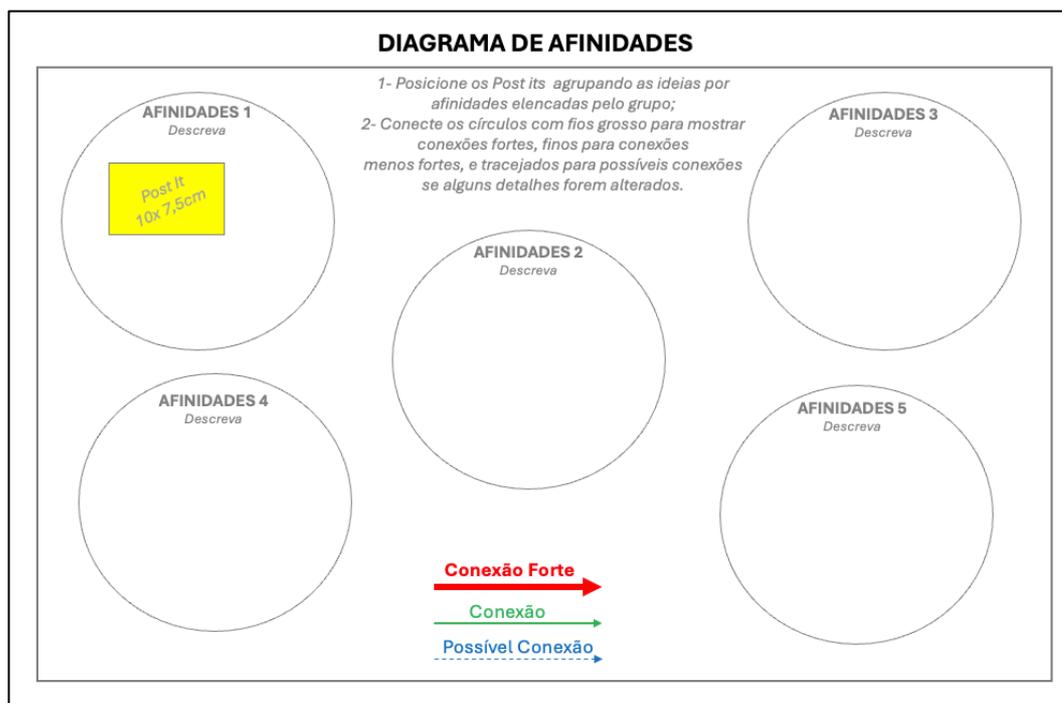


Figura 19.7: Diagrama de Afinidades

Fonte: o autor

O uso dessas ferramentas são algumas possibilidades que poderão contribuir para o desempenho grupal, pois a concepção desse formato visual é de fácil compreensão, sendo regularmente consideradas ferramentas nas práticas projetuais. Ao observarmos o seu uso para construção de coesão de um grupo operativo, essas ferramentas podem facilitar o diálogo, mesmo sendo altamente antagônico, criando uma “pavimentação” para o sinuoso caminho de uma espiral dialética ativa. Essas

ferramentas surgem como recursos valiosos que podem contribuir para a complexa trajetória estudada pela Psicologia Social, permitindo que o método dos Grupos Operativos seja aplicado na prática do Design. Elas contribuem, mas nunca serão a essência do trabalho grupal! Elas fornecem apenas suporte aos grupos operativos na mediação de conflitos de diversas naturezas. Ao oferecer uma racionalidade proporcional, essas ferramentas tornam visíveis, de forma esquemática, os processos do grupo por meio de uma interface gráfica simples e perguntas orientadoras, ajudando a resolver os impasses comuns em ambientes colaborativos. A Figura 20.7 esquematiza a aplicação das ferramentas citadas, posicionadas no Cone Invertido de Pichon.

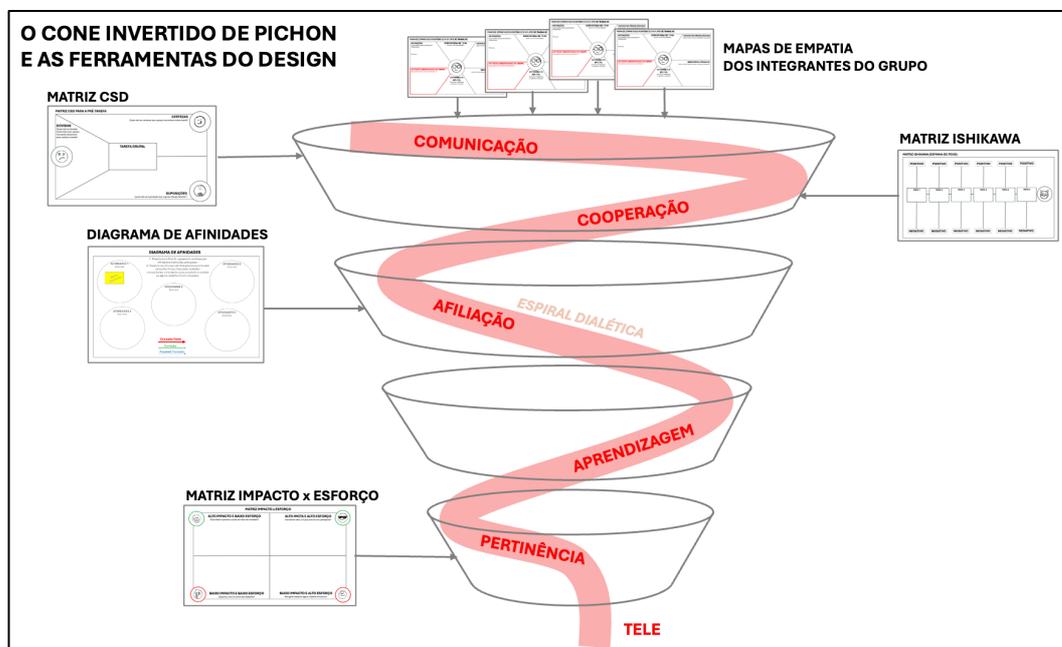


Figura 20.7: O Cone Invertido e as Ferramentas do Design

Fonte: o autor

Outro ponto importante de se notar é que, por serem ferramentas de organização visual, podem se transformar numa maneira de registrar a evolução do grupo, incorporando um modelo visual e amigável na forma como se registrar a trajetória vivenciada pelo grupo, podendo ser acessada posteriormente pelos membros do grupo para reflexão gerando aprendizado para experiências futuras para o grupo ou mesmo para outras experiências coletivas.

O método dos Grupo Operativo traz a dialética como a principal maneira de análise da participação dos indivíduos quando interagem em grupo. Por outro lado,

as ferramentas do Design trazem possibilidades de representar visualmente esse percurso, dimensionando as questões conflituosas, certas de ocorrerem na integração grupal, e que com uso dessas técnicas combinadas, temos agora um método para ser colocada em prática, sendo uma poderosa estratégia para converter conflitos em soluções.

## Conclusões e trabalhos futuros

Os quase quatro anos que me dediquei a escrever essa tese me proporcionaram a oportunidade única de trilhar os campos da Psicologia, algo que sempre me fascinou como humano. Percebi em minha trajetória, como designer e gestor de empresas, que compreendendo melhor as atitudes dos indivíduos poderiam promover vínculos duradouros. Isso sempre me motivou! Descobri, ainda, nessa trajetória de estudos acadêmicos, que a habilidade de leitura do comportamento humano poderia ser uma forte referência para minha atuação futura como professor, designer e cidadão.

Trabalhar coletivamente é um grande desafio, que ora fazemos presencialmente, ora on-line, mas que na atualidade, não é mais uma escolha e sim uma necessidade. Para adentrar na complexidade das relações humanas, busquei me aproximar de autores da Psicologia Social, que me permitiram conhecer novos territórios que o Design poderá percorrer. O deslocamento para outra área de conhecimento foi necessário para, em seguida, voltar para o lugar de fala como designer e, assim criar uma conexão entre duas áreas extremamente aderentes, Design e Psicologia, ambas centradas no humano.

O avanço nos meus estudos ocorreu quando percebi que, além do projeto de um produto ou serviço, existe um projeto paralelo relacionado ao grupo social que participa coletivamente do mesmo desafio. Isso significa que, antes de atribuir tarefas e controlar suas entregas, ou simplesmente criar rituais para que todos participem de alguma forma durante os encontros, é essencial compreender para quais direções os estímulos dos membros do grupo estão direcionados. Dessa forma, podemos construir as possíveis trajetórias de atuação dentro do grupo de trabalho. No entanto, esse mapa de possíveis percursos devem ser considerado para

todos os indivíduos do grupo, exigindo mais atenção às diversas camadas pelas quais nós, humanos, nos comunicamos.

Por outro lado, cada vez mais o Design vem ampliando as fronteiras de sua atuação, algo estimulante para novos desafios e saberes para serem adquiridos durante a sua formação. Trazer os conhecimentos da Psicologia Social para o Design, passa necessariamente por encontrar uma linguagem comum, aderente ao perfil de quem trabalha com Design. Esta constatação me motivou a localizar nas ferramentas que o Design se utiliza para projetar coletivamente, uma abertura de fronteiras para incorporar saberes do campo da Psicologia, que permitisse um olhar mais atento e informado ao comportamento dos indivíduos. Nesse caso, trouxe algumas ferramentas que poderão ter um papel de guia para a interpenetração de métodos e conteúdos de ambas as áreas, visando o entendimento de comportamentos de indivíduos, chave para o entendimento grupal.

Antevejo que esta tese poderá ser facilmente transformada em conteúdos para disciplinas em cursos de formação de designers ou qualquer área que tenha por objetivo desenvolver projetos com equipes multidisciplinares. Essas disciplinas, repletas de desafios terão por fio condutor principal a superação de dilemas e situações que exijam escolhas, grandes propulsores de divergências e geradores de conflitos na interação grupal.

A presente tese explorou o comportamento dos indivíduos em grupos de trabalho quando expostos a situações contraditórias, buscando nas suas emoções maneiras de lidar com as diferenças presentes. A partir de seus resultados, é possível constatar a possibilidade de construção de trajetórias nas quais a dialética possa ampliar o repertório grupal, contribuindo para soluções mais criativas resultantes do confronto de ideias e a descoberta de diferentes maneiras de perceber uma situação, assim como possibilidades de construção de vínculos entre os participantes.

A Figura 21.8 abaixo, uma litografia de título Bond of Union (1956) de Maurits Cornelis Escher (1898-1972), que buscou traduzir o vínculo da união de dois indivíduos, ilustra imagetivamente a riqueza de possibilidades da construção do sentimento de vínculo.



Figura 21.8: Bond of Union

Fonte: Escher

Destaco, por fim, que essa tese serviu para fortalecer o meu vínculo profissional e enriquecer minha atividade acadêmica e espero que ao longo dessa trajetória eu possa ter contribuído para que a prática do Design seja cada vez mais inclusiva, colaborativa, dinâmica, mas acima de tudo feita por humanos.

Como possíveis desdobramentos do trabalho realizado, antevejo a ampliação de estudos sobre Psicologia Grupal para a prática projetual e sobre a gestão de equipes multidisciplinares em um pós-doutoramento, no qual novas experiências poderão ser realizadas em disciplinas, com o objetivo de observar melhorias e novas percepções a partir da observação de pessoas trabalhando em grupo, tendo o método dos Grupos Operativos, aliado a ferramentas do Design.

## 9

### Referências Bibliográficas

- [1] BERTALANFFY, L. Von . Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2016.
- [2] BUCHANAM, R. Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, 8 (2): 5-21, Spring 1992.
- [3] CARDOSO, R. Design para um mundo complexo. Ubu Editora, São Paulo, SP, 2017.
- [4] CANVAS DE PROJETO. Canvas Project Design. Acessado em: maio 2023
- [5] COUTO, R. M.S., OLIVEIRA, A.J., FARBIARZ, J.L. Formas do Design: por uma metodologia interdisciplinar. Rio Book's, Rio de Janeiro, RJ, 2014.
- [6] DA SILVA, R.J; GUEDES, M.C. A evolução do Conceito de Grupo em Silvia Lane. Psicologia Revista. São Paulo, volume 24, n.2, p 181/ 197, 2015.
- [7] DESIGN COUNCIL UK. Design methods for developing services: an introduction to service and selection service design. Acessado em: maio 2023.
- [8] FREUD, S. (1976 [1921]). Psicologia do grupo e análise do ego. Companhia das Letras, São Paulo, SP.
- [9] FREUD, S. (1974 [1921]). O mal-estar na civilização. In: FREUD, S, Edição standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud, vóluma XXI, Imago Editora, Rio de Janeiro, RJ.
- [10] FODRA, R.C., ALANO, F.S., SILVA, D.A.K. Contribuição do Círculo de Qualidade (CCQ) à aprendizagem organizacional: evidências de uma indústria têxtil catarinense. Revista Produção On-line. Florianópolis, SC V. 21 n.1 p. 1/20, 2021.

- [11] HILL, L.A., BRANDEAU, G., TRUELOVE, E., LINEBACK, K. *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*. Harvard Business Review Press, Boston, MA, 2014.
- [12] JAPIASSU H. *Interdisciplinaridade e a patologia do saber*. Imago Editora, Rio de Janeiro, RJ, 1976.
- [13] JODELET, D. *As representações sociais*. Editora EERJ, Rio de Janeiro, RJ 2001.
- [14] KONDER, L. *O que é dialética?* Editora Brasiliense, São Paulo, SP, 1981.
- [15] LEWIN, K. *Princípios de Psicologia Topológica*. Editora Cultrix, São Paulo, SP, 1973.
- [16] LEWIN, K. *Teoria de Campo em Ciências Sociais*. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, SP, 1965.
- [17] MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Editora Sulina, Porto Alegre, RS, 2015.
- [18] OLIVEIRA, G. *Democratização nas relações de trabalho na empresa*. *Revista de Administração de empresas*. São Paulo, SP. n31(4): p 91/95, 1991.
- [19] PICHON-RIVIÈRE, E. *Teoria do Vínculo*. Editora Martins Fontes, São Paulo, SP, 1986.
- [20] PICHON-RIVIÈRE, E. *O Processo Grupal*. Editora Martins Fontes, São Paulo, SP, 1983.
- [21] RODRIGUES, A. *Psicologia Social para principiantes: Estudo da interação humana*. Editora Vozes, Petrópolis, RJ, 2012
- [22] STIICKDORN, M., HORMESS, M., LAWRENCE, A. SCHENEIDER, J. *This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World*. O'Reilly Media Inc, Sebastopol CA, 2018.
- [23] SILVA, D.S.S.; SILVA, M.M.; GOMES, C.M.S.; MACÊDO, M.A.; BARBOSA, J.S. *Um Estudo Psicanalítico sobre a Formação de Grupo*. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, julho de 2016, vol.,10 n.30, Supl 1. p. 336-344. ISSN 1981-1179.
- [24] STRATEGYSER. *Business Model Canvas e Team Aligment Map*. Acesso em: maio 2023.

[25] THE DESIGN SQUIGGLE. Acesso em: maio 2023

[26] VELOSO, M.A.F. Seguir a Aventura com Enrique José Pichon-Rivière: uma biografia. Editora Casa do Psicólogo, São Paulo, SP, 2007.

[27] VERPLANK, B. Interaction Design Sketchbook. 1 de dezembro de 2009, p-1/20. Acessado em: maio 2023.