

## **Estrutura e Dinâmica do Grupo e o Desempenho de Papéis**

### **The Structure and Dynamics of the Group and Role Performance**

LAUCEMIR SILVEIRA

Artigo publicado na Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial de divulgação científica da União Nacional de Analistas Transacionais UNAT-BRASIL ANO XXVIII 2019

#### **Resumo**

O desempenho de papéis pelos membros é um dos fenômenos presentes na dinâmica dos grupos, que impacta no seu clima e produtividade. Este estudo se propõe a evidenciar algumas concepções sobre grupo e alguns elementos presentes na sua estrutura e dinâmica, bem como correlacionar alguns conceitos da Análise Transacional, propostos por Eric Berne, com a articulação de papéis no grupo. O objetivo é compreender as manifestações produtiva e improdutiva dos papéis no campo grupal, sua função e impacto. A metodologia utilizada foi revisão narrativa da literatura embasada em autores da Análise Transacional e da ciência da Dinâmica dos Grupos. O estudo concluiu que os conceitos de Estados de Ego, Posição Existencial e Transação amparam a identificação da qualidade do desempenho de papéis e sua influencia sobre fenômenos e processo grupal, ampliando a aplicação dos diagnósticos Comportamental e Social ao campo grupal, contribuindo para se facilitar ao grupo mover-se para atuação produtiva.

**Palavras-chave:** Análise Transacional; Estrutura e Dinâmica dos Grupos; Papéis no grupo.

#### **Abstract**

The performance of roles by the members is one of the phenomena present in the dynamics of the groups, which impacts on their climate and productivity. This study aims to highlight some concepts about the group and some elements present in its structure and dynamics, as well as to correlate some concepts of Transactional Analysis, proposed by Eric Berne, with the articulation of roles in the group. The objective is to understand the productive and unproductive manifestations of roles in the group field, their function and impact. The methodology used was a narrative review of the literature based on authors of Transactional Analysis and the Science of Group Dynamics. The study concluded that the concepts of States of Ego, Existential Position and Transaction support the identification of the quality of role performance and its influence on phenomena and group process, expanding the application of Behavioral and Social diagnoses to the group field, contributing to facilitate the group move to productive action.

**Key words:** Transactional Analysis; Structure and Dynamics of Groups; Roles in the group.

## Introdução

Quando optei por escrever sobre o tema *grupo* e me deparei com as diversas possibilidades de recorte, senti reafirmado meu interesse em aprofundar a compreensão da inter-relação entre algumas variáveis que fomentam sua dinâmica. Teorias sobre grupos e Análise Transacional (AT) são duas relevantes fontes de inspiração e amparo ao meu trabalho com desenvolvimento de pessoas em organizações, com ênfase nas relações interpessoais e grupais que dão vida ao comportamento humano nesse ambiente.

Para lidar com questões como sobrevivência e crescimento num mercado cada vez mais ágil, mutante e competitivo, as organizações necessitam inovar e fomentar um clima interno favorável ao protagonismo, pensamento criativo e cocriação, aprendizagem colaborativa. Daí emergem as necessidades de habilidades interpessoais e grupais de comunicação, manejo de conflitos, resolução de problemas, articulação e composição de conhecimentos e habilidades com pares e em parcerias.

Poderia a teoria da AT ajudar a ampliar a compreensão de fenômenos que permeiam as relações dos indivíduos em grupo, contribuindo para identificar aspectos produtivos e improdutivos no exercício de papéis no grupo? Partindo desta curiosidade inicial, este trabalho dedica-se a evidenciar algumas concepções sobre grupo e alguns elementos da sua dinâmica, a partir de autores da Análise Transacional, psicanálise e psicologia social, evoluindo para a compreensão do desempenho de papéis, sua função e impactos no movimento do grupo.

A metodologia utilizada foi revisão narrativa de literatura da AT e da ciência da dinâmica dos grupos (DG), somada à visão da autora baseada em experiências profissionais no desenvolvimento de pessoas e grupos nas organizações e como educadora e facilitadora de programas de formação de coordenadores de grupos e especialistas nessa área.

## O grupo e o indivíduo

Dinâmica dos Grupos é a área de conhecimento da psicologia social que, entre outros objetivos, estuda fenômenos e processos grupais. Conforme Cartwright e Zander (1977), ela investiga a natureza e conduta dos grupos como *um todo*, as variações do comportamento individual e das inter-relações entre seus membros, seu desenvolvimento, as relações entre os grupos e instituições. Ocupa-se, também, da formulação de leis e técnicas voltadas para aumentar a eficácia dos grupos.

Segundo Garcia-Roza (1974) foi Kurt Lewin quem introduziu o termo *dinâmica de grupo* no vocabulário da psicologia contemporânea, referindo-se ao movimento decorrente de forças interdependentes que agem no interior do grupo e na sua relação com o ambiente externo. Lewin deu o estímulo inicial para o estudo de leis dinâmicas em função das quais os indivíduos se comportam em grupo. Ajudou a compreender que no movimento grupal estão presentes forças que podem ser propulsoras ou restritivas para as mudanças que o grupo necessita ou se propõe realizar.

A expressão “dinâmica de grupo” popularizou-se após a segunda guerra mundial. Nas quatro últimas décadas o termo foi inadequadamente utilizado, no Brasil, para nominar técnicas utilizadas para estimular algum movimento no grupo, com o objetivo de oportunizar reflexão em atividades voltadas para o desenvolvimento de pessoas em grupo, com base em metodologias da educação de laboratório (Moscovici, 1965). Passou-se a ouvir profissionais de treinamento e desenvolvimento de pessoas dizerem “Vou aplicar uma dinâmica de grupo naquele treinamento”. Não se aplica *uma dinâmica de grupo*, e sim uma *técnica, atividade vivencial* ou *estímulo* para instigar a experimentação relacional dos membros, que gera alguma *dinâmica* no grupo, cuja análise favorece reflexão, aprendizagem e mudança, aos membros e grupo. O uso de tais técnicas, destituídas de embasamento teórico e com manejo indevido, chegou a provocar preconceito em relação ao termo, em alguns ambientes.

De acordo com Anzieu (1993), uma das possíveis origens do termo *grupo* vem do âmbito das belas-artes, designando um conjunto de pessoas pintado ou esculpido compondo um tema, passando, já na metade do século XVII, a significar toda reunião de pessoas vivas. Seu uso foi expandido para diversas áreas, a partir do século XIX.

Para Berne (1966) grupo é “qualquer agregado social que tenha uma fronteira externa e pelo menos uma fronteira interna.” (BERNE, 1966, p. 63). Para o autor, *fronteira* é uma distinção constitucional, psicológica ou espacial entre diferentes classes de membros, de tal maneira que a fronteira externa separa o ambiente externo do espaço do grupo e “representa aqueles fatores que diferenciam significativamente os membros dos não membros.” (BERNE, 1966, p. 65). As fronteiras internas às quais o autor se refere são aquelas que delimitam o espaço da liderança daquele dos membros ou de membros entre si, às quais acrescento as fronteiras entre subgrupos ou entre membro e subgrupo(s).

Em Berne (1966) as fronteiras tomam relevância porque é nelas que ocorrem forças que podem ser disruptivas, quando se dão na fronteira externa e recebem o nome de *pressão*, e desagregadoras quando provocam *agitação* na forma de conflitos em alguma das fronteiras

internas. Essas forças colocam em risco a sobrevivência do grupo, podendo ser neutralizadas pela força agregadora que é a *coesão* grupal.

Considerando a cronologia histórica, é provável que Berne tenha se apoiado nas abordagens sobre psicologia estrutural e teoria de campo de Lewin para formular sua concepção de fronteiras, forças e imago grupais. Cita-o em sua obra *Estrutura e Dinâmica das Organizações e dos Grupos* (1966, p.74)

Para o estudioso sobre processo grupal Pichon-Rivière (1998, p. 159), "Todo conjunto de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, configura uma situação grupal." Para ele e outros autores, o indivíduo se constitui na relação com o outro, com grupos e classes. As experiências racionais e afetivas, que possuem aspectos objetivos e subjetivos das relações com seu grupo primário, que é a família, tenderão a servir de referência para se relacionar com outros grupos. Na interação com seu grupo se vê provocado a diferenciar-se, mudar e evoluir, confrontando-se com dilemas e temores decorrentes.

Freud (1921) evidencia o dinamismo da relação do indivíduo com seu grupo familiar:

[...] se um indivíduo forma-se e transforma-se sob influência de suas relações com os grupos, é possível dizer que também os grupos “espelham” seus indivíduos, portanto, assim como o grupo é agente sobre o indivíduo, também o indivíduo é agente sobre o grupo, e isto é social. (FREUD, 1921, p.45)

Ao aprimorar o embasamento do método de pesquisa-ação, destinado ao estudo científico do funcionamento e desenvolvimento de grupos, Lewin (*apud* GARCIA-ROZA, 1974) diferenciou micro-grupos como objeto de pesquisa. Entende-se que há leis diferentes que regem o funcionamento dos pequenos grupos em relação a grandes grupos ou multidão. Para Anzieu (1993), na multidão a pessoa está com outros que não exercem sobre ela constrangimento ou crítica e, pelo contágio de emoções, pode ter atitudes irracionais e inconsequentes acobertadas no movimento da massa. Algumas violentas, como o linchamento, outras positivas, como a *ola* - celebração conjunta da torcida no estádio.

Lewin (*apud* GARCIA-ROZA, 1974) distingue: sócio-grupo, que é estruturado e orientado para uma função ou tarefa específica, de psicogrupo, que é espontâneo em função dos próprios membros, da sua afetividade. Mills (1970) considera necessário compreender o que ocorre nos pequenos grupos, pois influenciam a comunidade onde estão inseridos e a maneira de viver dos indivíduos.

Discorrendo sobre grupalidade psíquica, Kaës (1997, p. 104) menciona que o grupo é uma forma de organização de relações intersubjetivas, onde “o tamanho do conjunto (mais de 2 indivíduos e menos de 15) torna possível a percepção mútua, o investimento recíproco, as

representações e as identificações comuns entre os sujeitos que o constituem.” Considera o grupo como o lugar onde ocorrem fenômenos complexos, não se devendo ter uma visão reducionista quanto aos sistemas que ativa.

Zimerman e Osório (1997) evidenciam a natureza gregária do ser humano, que experimenta uma constante dialética entre a construção de sua identidade individual e a necessidade de uma identidade grupal e social.

*A partir desses conceitos entendo grupo como um conjunto de pessoas em interação, que se diferenciam do seu ambiente por fronteiras que podem ser constitucionais, psicológicas ou espaciais, possuindo de forma explícita ou implícita um objetivo ou tarefa comum que lhe dá senso de identificação e estimula sua interdependência.*

O grau de rigidez ou porosidade das fronteiras depende do funcionamento do grupo, é definido pela sua dinâmica mais do que pela estrutura. Krausz (2018) discorre sobre um novo tipo de grupo, difícil de diferenciar, típico do mundo contemporâneo, caracterizado pela fragmentação e transitoriedade, exemplificado nos grupos virtuais. Suas interações são ocasionais e casuais, participação breve e superficial, nível de confiança tendendo a baixo. Nele há "ausência de estrutura, estabilidade, propósito, laços de relacionamento, ligação /envolvimento afetivo." (KRAUSZ, 2018, p. 112).

A diferenciação entre um grupo e uma equipe de trabalho avançou na década de 80 na tentativa de estimular a eficácia dos grupos e organizações. Conforme Moscovici (1996), equipe é um grupo que compreende seus objetivos e se engaja a alcançá-los de forma compartilhada, para tanto desenvolvendo sua comunicação, confiança, complementando habilidades e investindo constantemente em seu crescimento como conjunto. Para González (1996) sua interdependência para a realização da tarefa é deliberada, organizada e dinâmica, com coordenação de seus esforços no desempenho de diferentes funções e papéis.

Equipe pressupõe arranjo intencionado da sua estrutura e atuação conjunta visando resultados. É comum haver grupos nas organizações, e não equipes. Apenas trabalhar juntos não faz do grupo uma equipe, mesmo que haja interdependência entre seus integrantes.

### **O Grupo, Sua Estrutura e Dinâmica**

Zimerman (2000) classifica os grupos em dois ramos genéricos. Grupos operativos: aqueles que atuam numa tarefa de interesse direto de todos - seja aqueles de ensino-

aprendizagem, os institucionais ou os comunitários. Grupos terapêuticos: de autoajuda - da área médica em geral e da área psiquiátrica; ou grupos psicoterápicos de diversas abordagens.

Zimerman e Osório (1997) partem do princípio que a essência dos fenômenos grupais tende a ocorrer nos diversos grupos; a diferenciação entre eles aparece pela finalidade para a qual são criados e compostos, o que gera características próprias de funcionamento, assim requisitando intervenção técnica específica.

Para Anzieu (1993, p. XVII-Introdução) "um grupo é um envelope que faz indivíduos ficarem juntos". Antes da constituição desse envelope não há grupo, mas um agregado humano. Esse envelope é um sistema de regras composto por regulamentos implícitos e explícitos, costumes, atos e fatos que vão gerando leis internas e delimitação de espaços, bem como linguagem com significado comum somente aos membros. Essa rede viabiliza sentimento de liberdade e manutenção de trocas intragrupo, que vão se estendendo no tempo de maneira a situar a origem no passado e um futuro onde projeta realizar sua meta.

O grupo tende a estabelecer uma estrutura – formal e/ou informal, que influencia e é influenciada pela dinâmica interna e dos seus contextos presente e histórico. Ela é a organização interna que gera a forma própria que cada grupo tem de funcionar. É a partir do relacionamento entre os membros que aspectos da estrutura e da dinâmica vão se definindo e, em consequência, sua cultura. Assim, como parte da cultura é subjetiva, não se pode conhecê-la como um todo ou medi-la e sim senti-la, de tal maneira que somente aqueles que a cocriam e vivenciam conseguem ter noção de como ela é.

Considerando organizações e grupos, Berne (1966) propõe três desdobramentos da estrutura: Organizacional, Individual e Privada. Aos conceitos do autor sigo, abaixo, fazendo alguns acréscimos.

A **estrutura Organizacional**, entre outras variáveis, determina objetivos e metas, funções, tarefas e responsabilidades, meios e recursos (financeiros, materiais, tecnológicos, humanos e sociais, outros), normas e padrões de controle que delinham o relacionamento entre suas partes componentes como um sistema. Sua expressão em organograma é usual para representar organizações complexas, como empresas que são compostas por subunidades.

Para Berne (1966) a organização do grupo absorve influência de lideranças primárias e tradição anteriores ou externas ao grupo e que tendem a estimular condutas específicas, desejáveis e aceitáveis. Conforme Schein (2009), na medida em que o grupo vai descobrindo como lidar com seus dilemas de adaptação externa e integração interna, assenta nas suas crenças e valores as normas e códigos implícitos e explícitos, validando padrões de comportamento na sua cultura, tanto os funcionais quanto aqueles disfuncionais. Para

proteger o grupo diante de possíveis ameaças ao seu funcionamento, as pessoas tendem a ser recompensadas caso se ajustem a ela ou confrontadas se a transgridem.

Em organizações simples, tais variáveis são de abrangência menor e menos formais, centralizando o poder em uma ou poucas pessoas. Uma empresa com 10 integrantes possui menos subsistemas que outra com 200, na qual o poder central é distribuído por delegação.

Em paralelo à estrutura Organizacional, formal, tendem a existir elementos informais. É o caso quando há a norma escrita e alguns comportamentos seguem normas não escritas. Estas podem ser tão incisivas, na dinâmica do grupo, quanto as primeiras. Surgem quando a demarcação das variáveis já não atende as necessidades do sistema ou por tendências dos ocupantes da estrutura Individual. Como as normas são idéias baseadas em fatos ou julgamentos, recortadas no quadro de referência das pessoas, estão sujeitas a limitações, não dando conta de “especificar as numerosas e sutis distinções necessárias para acomodar pessoas, momentos, oportunidades e circunstancias diferentes” (MILLS, 1970, p. 125).

A **estrutura Individual** é composta pelos indivíduos que ocupam os cargos ou posições, com suas características que se ajustam às atitudes que se espera deles no desempenho de papéis. É esperado que o ocupante da posição de gestor desempenhe o papel de orientador; em algumas culturas espera-se que o faça de forma austera, em outras de maneira descontraída. Berne (1966) entende que esta estrutura varia com o tempo na medida em que a pessoa é substituída. Isto ocorre porque a forma como a pessoa atua é impregnada de suas características pessoais que leva consigo quando deixa a posição.

A maioria das organizações passa pela estrutura simples na sua fase inicial de vida. Um pequeno grupo pode ser considerado uma organização simples. Mesmo num grupo não institucionalmente constituído, que até pode ter seu tempo de duração medido em poucas horas, seus membros tendem a ir se organizando em volta de um objetivo comum - uma tarefa, um desafio, um problema a resolver, uma ideologia - que justifiquem seu nascimento e manutenção. As diferenças objetivas e subjetivas entre seus membros geram a necessidade de elaboração de normas coletivas (verbalizadas ou não) para regular o funcionamento grupal.

As estruturas Organizacional e Individual são passíveis de observação, o que não ocorre com a **estrutura Privada**. Esta, segundo Berne (1966), refere-se ao conjunto de expectativas, desejos, sentimentos pessoais de cada membro do grupo em relação aos outros, lideranças e grupo como um todo, que lhe dá um jeito particular de ver o grupo e sua relação com ele. À unidade dessa estrutura Berne (1966, p. 263) chamou de Imago Grupal: “qualquer retrato mental, consciente, pré-consciente ou inconsciente, do que um grupo é ou deveria ser”.

Os membros diferem na sua individualidade, trazem consigo aspectos da sua personalidade em termos objetivos e subjetivos: crenças e valores, necessidades, intenções e interesses, ideias, impulsos, motivações, aspirações, sensações e sentimentos, atitudes, hábitos, características pessoais. Também suas angústias, frustrações, inibições, medos básicos, capacidade de manipulação e outras tendências de Script (Berne, 1996).

Trazem, ainda, suas experiências e modelos de atuação em outros grupos dos quais possuem consciência, ou que agora os influenciam como grupos internalizados.

A Imago Grupal compõe o Quadro de Referencia (Schiff, 1986) através do qual o membro se relaciona com o grupo. Está assentada no que sente, pensa e percebe a respeito das estruturas Organizacional e Individual, de si no grupo, dos outros integrantes em suas posições, das relações internas e externas e do grupo como um todo e seu clima. Assim, cada componente convive com um grupo diferente, aquele construído na sua Imago, sendo esta definidora dos seus comportamentos. O conjunto delas forma a Imago Grupal do grupo - sua estrutura Privada, que se configura e reconfigura de forma dinâmica nas relações. Ela não é observável, mas reverbera no desempenho dos papéis, através dos quais move o grupo.

Zimerman (2000, p.84) evidencia aspectos subjetivos presentes na Imago, quando fala de *campo grupal* - "uma estrutura que vai além da soma dos componentes". Parte dessa estrutura é consciente e parte não, movida por processos subjetivos que são reflexos da interação de todos os membros, podendo englobar, segundo Zimerman (2000) e Zimerman e Osório (1997): fantasias, mecanismos de defesa, ansiedades, resistências, transferência e contratransferência, vínculos - que são reflexos da interação com outros membros e também com seus grupos de personagens introjetados de relações anteriores.

Para Anzieu (1993, p. 6), o membro vive o "conflito entre um desejo de segurança e unidade, de um lado, e uma angústia de fragmentação e ameaça de perda de identidade pessoal na situação de grupo, de outro lado." Para o autor (1993), cada um quer que o outro corresponda à sua expectativa, manobrando para que se encaixe, se subjogue ao seu eu.

Para Lewin (apud MAILHIOT, 1991, p. 54) "todo conjunto de elementos interdependentes constitui uma totalidade dinâmica" ao qual chamou de *campo social*, caracterizado pela posições relativas que ocupam seus elementos, sendo estas determinadas pela estrutura, gênese e dinâmica do grupo. Assim, a Imago movimenta o membro, que influencia os outros e os ambientes interno e externo, e é influenciado por suas reações.

Ao avançar no tempo e nas experimentações interpessoais e grupais, a sensação de segurança do membro tende a aumentar e a Imago vai se modificando. Sua evolução em



etapas (Berne, 1966) favorece aos membros abandonarem algumas tendências pessoais e de Script em favor da Intimidade (Berne, 1988) e sobrevivência sua no grupo e do grupo.

Moscovici (1996) afirma que cultura e clima caracterizam o ambiente interno e a imagem do grupo sobre si mesmo, tendo relação direta com a qualidade do comportamento dos seus membros e desempenho grupal: os grupos funcionam modificando ou alterando seus membros, sua cultura e seu clima em diferentes graus de velocidade, importância ou profundidade.

Na medida em que forma sua identidade, os membros desenvolvem uma percepção coletiva de unidade, podendo situacionalmente comportar-se como uno. Anzieu (1993) assevera que em todo grupo há uma representação imaginária não consciente que dá senso de unidade ao grupo por ser comum a vários dos seus membros. Por exemplo, um grupo pode considerar a si mesmo como tranquilo, prestativo, briguento, entre outras possibilidades. Tal representação pode ser prejudicial por contaminar sua percepção coletiva de si e da realidade, mas também pode servir de senso de solidariedade facilitando a atuação grupal.

Entendo que o grupo é um ser, que não está sentado numa cadeira como os demais membros, mas suas configurações vinculares o tornam um sistema que às vezes se movimenta tal qual o que Seminotti e Cardoso (2007) chamaram de unidade múltipla. Por analogia, pode-se considerar que no grupo que possui nove membros, o grupo como um todo seria o décimo elemento, não sendo igual a nenhum dos seus membros em particular, por resultar da composição intra e intersubjetiva deles. Alguns membros o influenciam falando, outros silenciando, outros atuando de outras diferentes maneiras, e a dinâmica que se estabelece em dado momento é resultado dessa interação.

Pode-se dizer que é na articulação dos componentes das estruturas Organizacional, Individual e Privada, através das interações dos membros e dos diversos elementos imbricados no espaço psicossocial, que se vai configurando o vínculo e conseqüente climas afetivo e emocional do grupo, bem como sua cultura.

### **Alguns Fenômenos do Campo Grupal**

Moscovici (1996, p. 96) diz que é possível analisar um grupo por meio de sua composição, estrutura e seu ambiente: estudando-se as pessoas que o compõem, as posições relativas que ocupam no grupo, suas relações entre si, o espaço físico e psicossocial do grupo "[...] e sua dinâmica, os componentes que constituem suas forças e que determinam os processos do grupo".

A identificação dos membros com o objetivo e entre si e as relações que se estabelecem são componentes fundamentais no campo social que se organiza. Nele ocorrem fenômenos grupais: acontecimentos passíveis de observação na dinâmica do grupo, decorrentes de comportamentos, ações e situações geradas pelos membros.

Distintos autores elencam diferentes fenômenos e estes possuem significado específico dentro do recorte da sua concepção teórica. A seguir apresento alguns, com definições genéricas. **Coesão** - grau de identidade e interdependência sentido pelo grupo em torno de um objetivo comum. **Resistência** - engloba as forças que surgem contra as ações manifestadas na direção de modificar as normas e valores do grupo. Para Pichon (1998, p. 170) a vida em grupo desencadeia duas ansiedades básicas: medo da perda das estruturas existentes e medo do ataque na nova situação que traz estruturas desconhecidas nas quais se sente inseguro e "essas duas ansiedades, coexistentes e cooperantes, configuram a situação básica da resistência a mudança.". **Liderança** - influência que se dá através de um membro que disponibiliza seu conhecimento e habilidades demandados por alguma necessidade implícita ou explícita do grupo em relação à tarefa que está realizando, aquele que se mostra com maior competência para lidar com os processos grupais da tarefa, emocionais ou das relações. Diferente de considerá-la como um fenômeno relacional, alguns autores mencionam a liderança referindo-se a quem possui posição ou fonte de poder superior, dedicando-se a estudar sua influência sobre o grupo. **Conflito** - manifestação de divergência de idéias, percepções, opiniões ou necessidades, entre membros ou subgrupos. **Agitação** - força coletiva gerada pelas tendências dos membros de comportar-se de maneira a desorganizar o grupo ou atacar suas estruturas (Berne, 1966). **Simbiose** - relação de codependência na qual as partes agem sem autonomia para fazer escolhas, usar de opções e resolver problemas (Schiff e Schiff, 1974); pode ocorrer entre membros, subgrupos, posições e papéis; seu oposto seria a Autonomia (Berne, 1995). **Processo decisório** - conjunto de ações para tomada de decisão para lidar com uma situação ou problema, que envolve aspectos racionais e emocionais do grupo. **Motivação** - geralmente pessoal, referente aos objetivos do grupo ou por atrações exercidas em relação a outros membros ou realização de necessidades pessoais no grupo. **Padrões de Comunicação** - criados na relação entre membros, baseados nas configurações do campo grupal. **Exercício de poder** - pela influência ou autoridade, baseado na articulação de posições e papéis. **Aprendizagem** - aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes que se desdobram em comportamentos que levam a ajustes pessoais e sociais; ocorre durante um processo de mudança. (Knowles, 2009). **Mudança** - processo que passa por fases: descongelamento do nível presente, decisão pela mudança e incorporação de

novos recursos para deslocamento até o novo nível, e congelamento da nova situação após a transição. (LEWIN, apud MOSCOVICI, 1966). **Clima** - como os membros se sentem no ambiente grupal; é intuitivo e de difícil identificação de fatores do funcionamento grupal e da cultura que têm interferência direta nele, aos quais também influencia; para Lewin (apud MAILHIOT, 1991, p. 59) "é sempre determinado pela autoridade que nele se exerce". **Emoções** - configuração de sentimentos entre os participantes e de suas respostas emocionais aos acontecimentos (Mills, 1970). **Desempenho de papéis** - conjunto de comportamentos esperados de uma pessoa que ocupa determinada posição, ou forma como ela se expressa.

Esses fenômenos podem ter efeitos positivos ou negativos no funcionamento do grupo e seus resultados. Podem ser observados no desempenho de papéis e decorrentes Transações (Berne, 1998). É útil, à pessoa interessada em conhecer o funcionamento de determinado grupo, que esteja aberta para observá-lo de forma neutra, possibilitando detectar outros fenômenos diferentes destes aqui mencionados.

### **Processo Grupal**

De acordo com Moscovici (1996), as dinâmicas que ocorrem no grupo, incluindo os fenômenos, determinam os processos grupais, que geram forças que podem provê-los, conscientemente ou não, de facilidades e progresso, ou dificuldades e retrocesso.

Processo se refere às formas pelas quais os indivíduos interagem entre si nas relações no grupo, na realização de suas atividades e/ou mudanças rumo aos seus objetivos. É a dinâmica que ocorre nas pessoas e entre elas e, dependendo do propósito do grupo ou de alguma intervenção, sua investigação se detém no nível intrapessoal, interpessoal e/ou grupal. Pode ser produtivo ou improdutivo para os objetivos do grupo, bem como alterar suas três Estruturas. Compreendê-lo gera oportunidade de aprendizagem e mudança na medida em que seus aspectos se tornam conscientes pelos membros que estejam disponíveis para reverem a si mesmos, as relações e os sistemas grupal e organizacional.

Tomando como exemplo um grupo cujos integrantes tendem a se acomodar na dependência de que seu coordenador resolva determinadas questões que poderiam resolver e ele o faz. Se tal fenômeno se repete, pode se tornar característico no grupo, como um padrão simbiótico de relação coordenador-coordenados, limitante de seus recursos, podendo revelar tanto processos intrapessoais, quanto interpessoais, grupais e organizacionais. Fora da Simbiose esse grupo poderia processar a relação de outra forma, com iniciativa de qualquer parte, ou ambas, compondo suas competências para facilitar a resolução das situações.

Neste caso se está observando um processo específico, que evidencia a dinâmica que se estabelece no grupo para lidar com resolução de problema, onde aparece o fenômeno da Simbiose. Também se pode analisar o processo grupal como um todo, considerando a interface de vários fenômenos e modos que esse grupo tem de funcionar, como sistema, ao longo da sua história. Assim, tanto se pode considerar um movimento específico e situacional, quanto a dinâmica grupal na linha do tempo, referente à forma como o grupo se movimenta e como processa o que vivencia na medida em que avança.

Berne (1966, p. 239) definiu processo grupal como "conflito das forças resultantes das tentativas de romper, desorganizar ou modificar a estrutura de um grupo". Referiu-se a situações envolvendo conflitos nas fronteiras e salientou que o sentido que deu à coesão foi específico, como movimento situacional de contraposição ao conflito.

Lewin (1951, apud MOSCOVICI, 1996, p. 161) considera que qualquer situação psicossocial pode ser concebida como um campo de forças, formado por "todos os componentes ativos, internos ou externos à pessoa, grupo ou organização". A identificação das forças propulsoras e restritivas à mudança, em dada situação-problema, contribui para diagnóstico e intervenção em situações grupais.

É comum processos improdutivos ou forças restritivas à mudança, que aparecem com frequência no grupo, se relacionarem a fatores subjetivos que o mobilizam e dos quais não tem consciência ou não os sabe manejar. Às vezes o grupo se autocritica: "Estamos agindo assim novamente!", sem ter clareza das motivações para o que acontece. Por exemplo, um grupo pode tomar uma decisão, concordando com um procedimento, sem que seus membros percebam que o fazem para evitar lidar com algo que, como grupo, têm dificuldade de enfrentar. Tal concordância no nível manifesto, sustentada por necessidades latentes, pode ser uma forma de evitar lidar com divergências ou conflitos que ficam pendentes. Mostra-se como bonzinho e flexível na decisão, mas tensões psicológicas ficam encobertas, impedindo a sensação de conforto ou de que foi bem sucedido. Se fica não resolvido, tende a se repetir.

Bion (1975) hipotetiza sobre a existência de uma *mentalidade grupal*, quando o grupo funciona como unidade de pensamento e objetivo mesmo que seus membros não se proponham a isto, ou que esteja em conflito com seus desejos, opiniões e pensamentos individuais, podendo gerar desconforto ou outras reações.

Uma das formas de se compreender movimentos do grupo é pela observação do *conteúdo* - o que é dito e feito, e análise do que isto representa do *processo grupal*. O conteúdo pode ser um indicador de algum aspecto de processo que está sendo difícil ao grupo confrontar diretamente: falar que as reuniões não são boas pode significar que há

descontentamento com o desempenho global do grupo; faltas e atrasos a compromissos podem indicar que há resistência a lidar com algumas questões; falar longa e repetitivamente sobre tal coisa que deveria fazer em vez de fazê-la pode encobrir seu receio de realizar a ação.

Eu conduzia um programa de desenvolvimento com enfermeiras que estavam vivenciando a mudança de sua condição de trabalho: passando de assistencialistas – de contato direto com pacientes no hospital, para enfermeiras administrativas com atividades burocráticas. Num dado momento em que falavam do paciente terminal, lembraram de um senhor que ficou por anos internado no hospital porque sua doença era crônica não tinha família e moradia; lamentavam a dificuldade de acompanhar seus momentos finais. Uma delas começou a chorar fortemente emocionada, outra a seguiu e, depois, várias choravam. Falavam da dor da partida e havia um padrão emocional coletivo. A investigação do que estava ocorrendo levou à constatação de que não choravam pelo paciente terminal, mas por si mesmas, porque estavam findando suas atividades de enfermeiras assistencialistas nas quais haviam sido formadas e atuado por décadas. Esta conscientização abriu espaço para abordarem de forma direta a sua dor e assim elaborar o luto que estavam vivenciando.

A repetitividade, intensidade, duração e tensão de movimentos na dinâmica grupal são sinais de que pode haver, ali, algo além do que o assunto abordado. Sua análise, através de como se dão os papéis no grupo, é um caminho para compreender o processo grupal.

### **Desempenho de Papéis no Grupo**

Os papéis são observáveis nos comportamentos dos membros; comportamento é o que as pessoas fazem e como o fazem, o que dizem e como o dizem, podendo-se observar se o conteúdo e a forma estão coerentes entre si e com a situação presente e seu contexto.

Comportamento não tem oposto, portanto não há possibilidade de não-comportamento. Um indivíduo não pode não se comportar. Se nas situações, o comportamento tem valor de mensagem, isto é, de comunicação, por mais que um indivíduo se esforce, é-lhe impossível não comunicar. (Watzlawick & Beavin, 1993).

Para Moreno (2006, p. 27), “o papel é a forma de funcionamento que o indivíduo assume, no momento específico em que reage a uma situação específica, na qual outras pessoas ou objetos estão envolvidos”. O que Moreno e outros autores chamam de *papel social*, referindo-se aos papéis pré-determinados naquela comunidade, em seguida desdobraremos como *posição* e *papel*.

Segundo a abordagem de Newcom (apud CARTWRIGHT e ZANDER, 1967), os papéis estão associados a posições, e estas surgem pela necessidade de divisão de responsabilidades no grupo.

Posição é o lugar que alguém ocupa, relacionado a determinado *status* dentro daquele grupo. Faz parte das estruturas Organizacional e Individual mencionadas por Berne, podendo ser formalizada, como no cargo de gestor ou de colaborador na equipe, técnico ou analista em alguma área, profissional graduado (engenheiro, psicólogo, entre outros); ou informal, como coordenador de uma tarefa específica ou de uma comissão organizada para missão temporária, ou especialista em algum assunto. Naquele campo social, tanto gestor ou coordenador, quanto subordinado ou coordenado, são posições e pode haver outros membros com outros *status* diferenciados - todos são membros ou integrantes. Para Cartwright e Zander (1967, p. 804) "cada posição engloba um conjunto de funções a serem realizadas no grupo, responsabilidades e autoridade ligadas a outras posições", podendo ser considerada como independente do indivíduo que pode ocupá-la. Condutas e comportamentos são esperados do membro a partir da sua posição, permitidos ou proibidos, havendo expectativa de que se mostre de determinada maneira nela. Ela delinea referências a serem seguidas pela pessoa, envolvendo crenças e valores e tipos de idéias associadas que pode ou não deve expressar, bem como sentimentos e formas de relacionamento.

Tomando como exemplo o grupo família, onde há membros que ocupam as posições de pai, mãe, filhos, se espera que cada membro se conduza de determinada maneira, o que aparece no desempenho de alguns papéis, ou seja, que tenha comportamentos coerentes às tarefas e responsabilidades naquela posição.

Por outro lado, ao atuar, há vezes em que o ocupante da posição desempenha papéis conforme as expectativas do grupo em relação a ele, em outras vezes não. Como coordenador, alguém pode se mostrar autoritário e insensível, correspondendo ao esperado da sua posição; ou democrático, acolhedor ou outros, diferindo. Atendendo ou não aos papéis esperados, seu desempenho será funcional ou disfuncional dependendo da sua contribuição para os resultados desejáveis e necessários para a saúde e desenvolvimento do sistema grupal. Suponhamos que no campo social de uma família se espere que a mãe assuma o atividade de provedora da alimentação da família e o faça de forma abnegada, propiciando conforto aos filhos. A mãe, entendendo que desta maneira está estimulando dependência nos filhos, passa a distribuir a responsabilidade entre eles. Esta atitude e conseqüentes novos papéis nos quais se expressa pode chocar os demais membros do grupo, no entanto parecem funcionais por

estimular os filhos a assumirem responsabilidades e desenvolverem habilidades, mesmo que atuando diferente do que esperavam dela na posição de mãe.

O papel qualifica a posição, é a forma como a pessoa atua a partir das características da posição e também da sua personalidade e impactos recebidos e percebidos de outras posições e papéis. Mais rigidez na cultura estimula menos espontaneidade no papel.

As posições são estáticas e pertencentes ao sistema, podendo-se exercer várias delas, como engenheiro e coordenador de uma atividade na empresa, ou mãe e esposa na família. Como estão arranjadas naquele campo social, em outro grupo o indivíduo pode ocupar outras posições diferentes. Já os papéis são dinâmicos. Um coordenador pode comportar-se de forma benevolente num determinado momento, e em outro mostrar-se severo, na mesma posição que ocupa naquele grupo. Assim, uma posição pode ser vivenciada através de vários papéis e é por meio deles que a pessoa atua, se comunica e realiza suas atividades.

Como alguns papéis são demandados pelo grupo e todos são configurados nas relações naquele grupo, um gestor pode atuar como diretivo no grupo profissional e não haver espaço para ser diretivo no grupo familiar, porque na família este papel já é desempenhado com ênfase por outros membros, sendo-lhe atribuídos outros papéis.

Os papéis tendem a ser interdependentes. Para Watzlawick e Beavin (1993) o comportamento de todo indivíduo dentro do grupo está relacionado ao comportamento de todos os outros e depende deles. Transacionalmente posições e papéis estimulam o seu complementar: a posição de coordenador pede o coordenado, nela alguém pode assumir o papel de diretivo buscando alguém para o papel de submisso, ou exigente-exigido, ou conselheiro-aconselhado, etc.

Títulos ou competências são diferentes de posição e papel. A pessoa com titulação em psicologia: no seu consultório está na posição de psicoterapeuta na relação com o outro na posição de seu cliente; no grupo de colegas psicoterapeutas dialogando sobre casos de clientes, está na posição de colega junto com outros colegas: todos são membros da reunião. Se nessa reunião assumir a posição de coordenadora, naturalmente tenderá a assumir algumas responsabilidades e executar tarefas que lhe exigirão novos papéis. Na posição de *coach* em relação a quem estiver na posição de seu *coachee*, lhe serão demandadas outras competências diferentes daquelas associadas à profissão de psicóloga. Assim, dependendo do campo social onde o indivíduo estiver, as distintas posições lhe exigem diferentes papéis e competências técnicas e relacionais. Por exemplo, o grau e temas de Intimidade que tende a estabelecer com os outros membros daquele campo social estão associados às posições que ocupam: mãe e filha podem se expor mutuamente a respeito de algum tema, diferente de quando essa

pessoa está como *coach* se relacionando com seu *coachee*, ou facilitadora de um treinamento na relação com os participantes. Daí a relevância de se esclarecer responsabilidades e limites relacionais nos Contratos (Berne, 1966) que balizam as condutas naquele campo, de acordo com os objetivos daquela relação.

Conforme Pichon-Rivière (1986), as relações interpessoais são regidas por um permanente interjogo entre papéis, sendo assumidos e atribuídos a outros. Isto cria a coerência intra grupo e os vínculos, estabelecendo uma relação particular. Para o autor, o homem se revela e se estrutura por meio da ação, ou seja, do desempenho de papéis e do estabelecimento de vínculos. Vínculo é uma ligação entre sujeitos mais duradoura que a interação. É “[...] a maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento” (PICHÓN-RIVIÉRE, 1998, p. 24).

É uma estrutura dinâmica, movida por motivações psicológicas e processos internos, expressa em comportamentos que estimulam e são estimulados nas Transações (Berne, 1988). Na busca de diferenciar o conjunto de fenômenos subjetivos associados aos Estados de Ego que formam a personalidade (Berne, 1988), dos aspectos comportamentais observáveis e sociais gerados por eles, Berne (1961) especificou que “Estados de ego devem ser diferenciados de papéis” e que “Estados de ego não são papéis, mas fenômenos [...] (1995). Assim, Estados de Ego não são papéis, mas fenômenos intra psíquicos cuja manifestação se expressa em papéis.

Autores como Moreno e Pichon-Rivière mencionam alguns papéis que estão a serviço de ansiedades ou necessidades não conscientes do grupo. Pichon-Rivière (2005), na sua abordagem sobre grupos operativos, entende que os membros exercem papéis instituídos e não instituídos. Os instituídos correspondem a posições mencionadas acima, nos não instituídos atuam os indivíduos que funcionam em papéis que o grupo necessita que sejam desempenhados para que haja aprendizagem e mudança, tais como: **líder de mudança** - que se encarrega de levar adiante as tarefas, se arriscando diante do novo. **Líder de resistência** - freia avanços, sabota tarefas e remete o grupo à sua etapa inicial. O autor considera ambos necessários para o equilíbrio do grupo. **Porta voz** - funciona como chaminé por onde fluem as ansiedades e reivindicações do grupo, seus sentimentos, necessidades e pensamentos, comunicados de forma verbal, por manifestos, contestações, ou não verbalmente, por atuações, dramatizações, silêncios, etc. **Bode expiatório** - assume aspectos negativos do grupo, contemplados em conteúdos latentes que provocam mal estar como culpa, medo e vergonha, tendendo a sair do grupo; como tal papel emerge de necessidades do grupo, este se



encarrega de atribuir a outro membro esse papel.

Zimerman (2000) prossegue: os **silenciosos** - que fazem com que o restante do grupo se sinta obrigado a falar, assumindo a dificuldade dos demais para estabelecer a comunicação; o **instigador** que é o membro que faz intrigas, perturbando o campo grupal; o **apaziguador**, desempenhado por pessoas que apresentam dificuldade de lidar com situações de tensão ou agressividade; o **radar**, que costuma ser assumido por quem capta, antes dos demais, os primeiros sinais de angústias e ansiedades do grupo.

Zimerman (2000, p.137) argumenta que em cada um desses papéis “se condensam as expectativas, necessidades e crenças irracionais que compõem a fantasia básica inconsciente comum ao grupo todo”. São fomentados no nível subjetivo do grupo, referentes a questões grupais com as quais tem dificuldade de lidar ou porque as está elaborando para trazer para a consciência.

Um leigo pode considerar inoportuna a pessoa que atua em algum desses papéis, sem perceber que sua atuação pode estar denunciando uma necessidade do grupo que ele não consegue apresentar de outra maneira. Tal entendimento pode levar ao manejo inadequado da situação ou à perda de uma oportunidade de contribuir para a evolução do grupo.

Zimerman (2000, p.137) afirma que “no acontecer do grupo, determinadas pessoas vão assumir esses papéis correspondentes, de acordo com suas características pessoais.”

Sejam esses citados acima ou qualquer outro papel que se manifeste para lidar com questões explícitas grupais, eles surgem nas relações e são organizados para satisfazer demandas individuais e do grupo; são assumidos consciente e voluntariamente e/ou de forma não consciente quando são atribuídos pelo ambiente ou outros membros como emergente de demandas implícitas. Possuem características próprias da cultura na qual se estruturam.

O desempenho de papéis e a interação entre eles, na cadeia de Transações, promovem o movimento e as forças que aparecem na dinâmica grupal. São fundamentais na realização das tarefas necessárias ao seu propósito, bem como ao desenvolvimento do grupo, sendo que alguns contribuem para a sua evolução e outros podem dificultá-la ou bloqueá-la.

### **Papéis nas Áreas de Participação no Grupo: Tarefa e Socioemocional**

Bales (1950, apud MOSCOVICI, 1996) observou que no processo de interação em grupo na execução das atividades voltadas para decisão e resolução de problemas, as participações dos membros se davam em duas diferentes áreas: de tarefa e socioemocional. A *área da tarefa* engloba a comunicação baseada em perguntas, sugestões e alternativas para

avanço dos procedimentos, atenção ao empenho e qualidade focados no conteúdo ou canalização de energia para a realização dos objetivos comuns do grupo. Foi considerada positiva para alcance de resultados. Já a *área socioemocional* compreende as funções de manutenção do próprio grupo, podendo ser positiva ou negativa, conforme as reações emocionais manifestas dos participantes. Refere-se a sensações e sentimentos já existentes ou gerados na convivência e atuação do grupo, que interferem nos relacionamentos e no clima.

A área da tarefa era mencionada como racional e neutra, tomada por alguns como sem emocionalidade. No entanto, a proposição de Berne (1961) de que a estrutura da personalidade é um sistema coerente de pensamentos, sentimentos e comportamentos afins inseparáveis da pessoa, associados aos Estados de Ego, leva a pensar que o comportamento traz em si cargas cognitiva, racional e emocional, com influências biológicas e sociais que, como um sistema interconectado, moldam a percepção do membro e sua vivência no papel.

Por conseguinte, a atuação na área da tarefa sempre está associada a um estado emocional, o que difere é se a emocionalidade é manifestada a partir da estrutura Autônoma da personalidade (JOINES, 2016) e, assim, coerente ao aqui-e-agora, ou apresentando disfuncionalidade do Adulto Contaminado, Excludente ou Excluído (Berne, 1985).

Os conceitos de Berne de Estados de Ego e Posição Existencial (1988) e de circuitos positivo e negativo de Kahler e Capers (2010), facilitam identificar em qual circuito o papel da área socioemocional é desempenhado.

Se no positivo, com a personalidade integrada, prevalecem abertura interpessoal e sentimentos agregadores, de solidariedade e reciprocidade, com consideração positiva do outro; tende a haver colaboração oportuna, atuação estimuladora e convidativa, mostrando compreensão e concordância ou discordância assertivamente adequadas, expressando-se espontânea e criativamente, compondo idéias na Posição Existencial OK-OK (Berne, 1988); transacionalmente favorecendo descontração ou alívio de tensão. Facilita as relações e a canalização de energia para atividades concretas, produtivas e satisfatórias, podendo fortalecer a coesão do grupo e geração de resultados. Os papéis tendem a ser coerentes em termos de expressão de idéias, emocionalidade e comportamentos, em relação à situação.

No circuito negativo a manifestação emocional provoca clima desfavorável, com papéis improdutivos por atuar com tensão, vitimizandose, salvando ou perseguindo, fantasiando, rebaixando o valor do outro em relação ao seu ou o contrário; tendem a ser formais, com passividade, antagonismo ou confusão, descontextualizados, exagerados para mais ou para menos -por exemplo: as pessoas falam alto e em excesso e não se ouvem, ou calam, prejudicando a comunicação. Há Desqualificação (MELLOR e SCHIFF, 2010) de

necessidades ou informação suas, do outro e/ou da situação, caracterizada nas Posições Existenciais OK/não-OK, não-OK/OK ou não-OK/não-OK, na busca de Reconhecimento (Berne, 1996) negativo e/ou falso. Os estímulos transacionais desfavorecem a Oqueidade (Cortez, 2007/2008) e, dependendo do grau de Desqualificação, podem canalizar a energia grupal para fenômenos e processos que dificultam ou bloqueiam o avanço aos objetivos.

Orientado para a área socioemocional, alguém pode assumir o papel de “animador”, fazendo brincadeiras para quebrar o clima tenso do grupo em dado momento, ajudando a aliviar a tensão sem tirar o grupo do foco. Também pode fazê-lo, por outra perspectiva, para atender suas necessidades de Script de extorquir a atenção daqueles que riem dele, assim "roubando a cena", direcionando a energia grupal para longe da tarefa.

Quando Berne (1966) discorre sobre trabalho de grupo, enfatiza que a energia despendida por seus membros é constante, sendo demandada pelas duas áreas. Diz que o grupo está na tarefa quando está fazendo qualquer coisa em direção aos objetivos.

Mesmo que o conteúdo seja característico da área da tarefa, o papel será ou não da tarefa dependendo da forma de expressão, que é moldada pela emocionalidade de um dos dois Circuitos. Alguém diz “Eu vou registrar o resumo da nossa reunião, afinal, alguém precisa fazer esta atividade”. Trata-se de uma ação para resolver uma questão útil aos objetivos, mas, dependendo da forma, vai contribuir para a tarefa ou dificultá-la. Será um papel da tarefa se a forma como a pessoa se manifesta for facilitadora para o grupo seguir trabalhando; se o comentário se der a partir das Posições Existenciais vivenciadas no circuito negativo, transacionalmente estimulará Desqualificação, agitação, mal estar e confusão, tornando-se um papel socioemocional negativo que dificulta a tarefa.

As duas áreas - tarefa e socioemocional - são concomitantes e interdependentes, podendo alternar-se por lapsos de tempo. Representam conjuntos de forças atuantes nas situações interpessoais e grupais, que exercem permanente influência recíproca. Tanto os papéis produtivos quanto improdutivos emergem para dar vazão a necessidades emocionais dos membros naquele relacionamento - daí sua função de manutenção por definir o clima do grupo e a importância de compreendê-los para manejar seu direcionamento.

Para ilustrar: numa reunião que tem horário para terminar alguém percebe que o volume de temas a serem tratados não comporta no tempo previsto. Diz “Colegas, vamos agilizar as decisões!” Esta é uma fala voltada para resolver o problema, mas dependendo da emocionalidade envolvida - se provoca pressão e tensão pela forma como é dita, ou faz contraposição de forma inadequada à necessidade do grupo de seguir esclarecendo o tema - pode estimular reações no Circuito negativo, tirando o foco da tarefa e mobilizando o grupo

para aspectos socioemocionais. Os membros do grupo terão que lidar com essa demanda emocional na relação para disponibilizar energia para prosseguir no trabalho. Outra possibilidade é a mesma fala ocorrer de maneira informativa neutra ou estimuladora (circuito positivo), gerando bem estar e coesão do grupo para avançar e concluir no prazo – mobiliza aspectos socioemocionais em favor da tarefa, gerando processos produtivos no grupo. Outra fala poderia ser “Grupo, podemos manter a calma e nos reorganizar para seguir” – esta é da área socioemocional, voltada para tranquilizar o grupo, que o estimula a seguir na tarefa.

Os papéis provocam forças que aparecem nos fenômenos e processos grupais e sua qualidade está associada ao Circuito em que se dão os comportamentos. Seu efeito tende a depender da intensidade, repetitividade, duração e tensão com que ocorrem no grupo em dado momento, bem como sua pertinência à pessoa e situação em seu contexto. O impacto que provoca na dinâmica do grupo e seus resultados depende da reação dos demais membros e do seu manejo pelo coordenador.

De acordo com Moscovici (1996), os papéis improdutivos correspondem a necessidades individualistas, motivações pessoais, ou a problemas de personalidade. Na linguagem da AT, referem inclinações de Script. Para a autora (1996), às vezes decorrem de falhas na estrutura ou dinâmica do próprio grupo. Podem prejudicar as relações interpessoais, o clima, o andamento do trabalho e resultados conjuntos.

Considere-se, ainda, que a Oqueidade do membro pode ser afetada situacionalmente, tanto por processos subjetivos do campo grupal, quanto por aspectos objetivos da situação tais como excesso de pressão, mudanças no sistema, falta de recursos materiais, ou outros.

Moscovici (1996) alerta que a classificação de um papel propriamente dito como construtivo ou não construtivo pode ser imprópria, pois ele facilita ou inibe as atividades e o desenvolvimento do grupo dependendo das necessidades existenciais do grupo e de seus membros na ocasião específica. Por exemplo, embora o movimento para reconciliar divergências entre membros aparente ser facilitador, há ocasiões em que conflitos latentes precisam vir à tona para possibilitar sua resolução, sendo seu tratamento condição para o crescimento de membros e do grupo.

Qualquer membro desempenha papéis relacionados às duas áreas de interação, mas tende a fluir naqueles para os quais estiver mais sensível, associados aos seus Estados de Ego ativos e preferencialmente mais catexizados. Na sua subjetividade pode ser mobilizado a atender alguma necessidade, como: de experimentação, interação, realização, poder, expressão, confronto, cooperação, exercitar seus recursos biológicos, cognitivos, emocionais, testar ideias, dar andamento ao seu Script, ou às Fomes mencionadas na literatura de AT: de

sensações, contato, reconhecimento, estrutura, incidentes (Berne, 1976), liderança (Berne, 1966), Posição Existencial (Steiner, 1976).

Assim, de forma não consciente, tende a assumir determinado papel aquele membro que estiver mais tensionado internamente para se expressar nele e/ou mais mobilizado pela demanda do grupo. Além do movimento do membro para assumi-lo, para manter-se nele depende da anuência do grupo, que se dá conscientemente ou não e, na maioria das vezes, por estímulos e reações não verbais que se sucedem no processo grupal.

Sua identidade no grupo tende a ser caracterizada por aqueles papéis nos quais atua com mais frequência ou intensidade, como: o bonzinho do grupo, o falante, o brincalhão, o intelectual, etc. Pode assumi-lo pela afinidade com suas características pessoais: tem tendência a ouvir as pessoas e estimular que falem, então assume o papel de mediador e similares em situações de conflito; tem habilidades em cálculos, então assume a função de controlador de questões logísticas (posição) e passa a desempenhar papéis associados a estruturar e controlar outras atividades ou manifestações do grupo.

Modificações na estrutura ou na dinâmica do grupo geram impacto social sobre os indivíduos. Por outro lado, o processo de ajustamento vivenciado pelo membro implica em descongelar algumas atitudes, flexibilizar padrões de comportamento e reaprender a conviver nesse novo espaço psicossocial. Tanto no campo social profissional, quanto do lazer, da família, do estudo/aprendizagem, do grupo de amigos ou da comunidade à qual pertence, se é demandado a exercitar aprendizagem e mudança nos níveis cognitivo, emocional, atitudinal e comportamental, sendo que expressão das mudanças aparece nos comportamentos e papéis.

O desempenho de diferentes papéis favorece as adaptações e ajustes, pois neles se tende a utilizar diferentes habilidades e ter oportunidades de interação com papéis e membros diversos; é ocasião para se experimentar nas relações, disponibilizar seu potencial, ter *feedback* e se desenvolver.

É útil ao grupo, também, que o mesmo papel seja desempenhado por distintos membros, enriquecendo o grupo com seus característicos conhecimentos, habilidades e estilo pessoal, ampliando a flexibilidade do grupo e suas possibilidades de articulação. O papel de liderança, por exemplo, que pode ser vivenciado por qualquer membro independente de sua posição, será exercido de maneira singular por diferentes pessoas, conforme suas características e recursos. Se predominar a mesma pessoa liderando, o padrão de estímulos sobre o grupo tende a variar menos do que se houver alternância. O mesmo ocorre com qualquer outro papel.

Os sinais comportamentais dos Estados do Ego, associados ao conceito de Posição Existencial, viabilizam observar a Oqueidade e a qualidade da influência no papel. Algumas possibilidades: se a crítica ou ensinamento é para proteger o interlocutor e a situação ou não, se o estímulo é para o crescimento e confiança do outro e do grupo ou é para exercer poder e estabelecer Simbiose, se oferece informações relevantes e se a análise é coerente e consistente, se o questionamento é para agregar valor ou para ser "do contra", se é submissão adequada ou omissão, se a espontaneidade e intimidade são pertinentes. O conceito de Transações contribui para se observar a ação do estímulo sobre o interlocutor e grupo e suas reações em termos e Estado de Ego e papel e, em consequência, se o processo segue na Oqueidade.

O ajustamento pode ser desafiador, pois os comportamentos individuais estão sustentados por valores, crenças, expectativas, desejos, necessidades e sentimentos nem sempre conscientes, do membro e do grupo - tanto os de Script quanto aqueles construídos na Autonomia, integrantes do seu Quadro de Referência.

Contrato (Silveira, 2013) é um recurso útil ao grupo, para que a experimentação em diferentes posições e papéis seja estimulada a partir da personalidade integrada, podendo-se contratar comportamentos úteis ao andamento do trabalho conjunto e a manifestação autêntica de ideias e sentimentos quanto aos objetivos, procedimentos e relacionamentos. Esse estímulo à Intimidade no grupo serve de suporte para que as expressões ocorram de forma protegida, favorecendo acordos com os quais os membros se comprometam e cooperem, reduzindo a possibilidade de contratos psicológicos negativos e Jogos Psicológicos (Berne, 1995).

### **Considerações Finais**

Os grupos têm sido via de acesso aos processos de mudanças sociais e isso requer que as pessoas aprendam a trabalhar de maneira compartilhada.

Este artigo evidenciou algumas concepções sobre grupo e elementos presentes na sua estrutura e dinâmica, correlacionando alguns conceitos da Análise Transacional com o desempenho de papéis; viabilizou distinguir elementos da manifestação produtiva e improdutiva de papéis, favorecendo a compreensão de movimentos grupais.

O estudo concluiu que os conceitos de Estados de Ego, Posição Existencial e Transação amparam a identificação da qualidade do desempenho de papéis e sua influência sobre fenômenos e processo grupal, ampliando a aplicação dos diagnósticos Comportamental

e Social (Berne, 1961) ao campo grupal, contribuindo para se facilitar ao grupo mover-se para atuação produtiva.

Uma das maneiras de colaborar com o desenvolvimento do grupo, é ajudando-o a reconhecer como os papéis são vivenciados, seu impacto sobre o clima e contribuição para o atingimento dos objetivos. Algumas perguntas que se pode fazer ao observar o grupo: Que papéis estão sendo desempenhados neste grupo? – tanto no nível da tarefa quanto no socioemocional. Sua manifestação é produtiva ou improdutiva? Está a serviço de necessidade objetiva do grupo, ou subjetiva? Como impacta nos demais membros e nos fenômenos grupais? Quais papéis estão predominando no funcionamento do grupo? Quais estão ausentes e fazendo falta para a produtividade do grupo? Qual a suposição do que está levando a essas ocorrências? Quais papéis estão exercendo maior influência sobre o grupo? - tanto produtiva quanto improdutiva? Essa influência se dá pela sua frequência, pela duração, sua potência, ou outro motivo? Estão associados a quais fenômenos do campo grupal? Que forças geram no grupo? - desagregadoras ou de coesão, conforme propõe Berne, propulsoras ou restritivas para as mudanças e crescimento do grupo, conforme Lewin. Os papéis estão sendo desempenhados por diferentes membros ou estão rígidos em determinadas pessoas? Qual a suposição do que está levando a essa ocorrência? Seria oportuno, para este momento e estágio de desenvolvimento do grupo, haver alguma mudança de pessoa em determinado papel, ou que alguém específico assumisse esse papel? Seria oportuno acessar algum papel que está fazendo falta?

Em qualquer posição ocupada, tais perguntas podem ser úteis para ampliar auto-conhecimento. Há alguns papéis nos quais nos aprisionamos, rebaixando nossas capacidades, há outros nos quais podemos nos liberar e crescer – podemos fazer escolhas conscientes. A personalidade humana traz em si recursos relacionados a um conjunto de papéis, daí a importância de se evitar rótulos em relação aos membros do grupo.

A reflexão gerada oportuniza a membros de grupos ampliarem o entendimento sobre o impacto dos papéis que tendem a desempenhar, bem como para coordenadores de grupos vislumbrarem oportunidades de intervenção para colaborar para o desenvolvimento dos membros, das relações interpessoais e grupais e do grupo como um todo.

Os papéis exercidos por gestores ou similar tendem a produzir efeito diferenciado sobre o grupo, tanto servindo como modelo quanto por influência direta representando figuras parentais, devido ao amparo da estrutura Organizacional ao poder associado a essas posições. Estimulam clima de confiança e produtividade quando vivenciados na Oqueidade.

Influenciar os membros a assumirem papéis face às exigências da situação ou necessidade do grupo, oportuniza seu ajustamento ao grupo e do grupo, propiciando condições para o enriquecimento da identidade do indivíduo e do convívio social. No entanto, qualquer intervenção para estimular fenômenos e processos produtivos no grupo e seu desenvolvimento, pressupõe considerá-lo no seu contexto histórico-sócio-cultural, no qual os papéis estão significados, o que permite avaliar influências, consequências e riscos para planejar ação customizada. Levar em conta, ainda, que o grau de profundidade das intervenções nos grupos, no âmbito das áreas organizacional, educacional ou da saúde, está destinado à melhoria da comunicação e eficiência social, não lhe cabendo diagnosticar e resolver conflitos e outras questões intrapsíquicas dos indivíduos, cujo manejo técnico específico seja do campo da psicoterapia.

Este estudo tem um cunho de reflexão e embasamento para se observar comportamentos nos grupos e destes, mais do que caráter técnico ou científico. Com profundo respeito aos autores mencionados e suas obras, alguns conceitos foram recortados da sua construção teórica original para compor com as demais ideias aqui apresentadas, numa linha de raciocínio que pode ser dissonante da abordagem primária.

Em vez de ater-se ao sentido técnico de *experimentar a mentalidade de outra pessoa no desempenho intencionado de determinado papel*, ou como recurso em ação de treinamento e desenvolvimento de pessoas, o termo *desempenho de papéis* foi enfatizado como possibilidade de experimentação e atuação nas relações no grupo.

Para ampliar a compreensão da dinâmica grupal e sua conexão com as estruturas e contexto, fica a oportunidade para aprofundar o estudo de outros elementos e fenômenos, com o amparo de conceitos da teoria da Análise Transacional.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANZIEU, Didier. *O grupo e o inconsciente - o imaginário grupal*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1993.

BERNE, Eric. *Análise Transacional em psicoterapia*. São Paulo, Summus, 1961.

\_\_\_\_\_. *Estrutura e dinâmica das organizações e dos grupos*. (UNAT-BRASIL. Circulação Restrita). Philadelphia: Grove-Evergreen, 1966.

\_\_\_\_\_. *Os Jogos da Vida*. São Paulo: Nobel, 1995.

\_\_\_\_\_. *O que você diz depois de dizer Olá?* São Paulo: Nobel, 1998.

\_\_\_\_\_. *Sexo e amor*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1976.

BION, Wilfred R. *Experiências com Grupos*. Rio de Janeiro: Imago, 1975, em colaboração: Ed. Universidade de São Paulo.



- CARTWRIGHT, Dorwin; ZANDER, Alvin. *Dinâmica de grupo*. São Paulo, EPU, 1967.
- CORTEZ, Vilma. Posição Existencial e Oqueidade. REBAT XVII e XVIII, junho 2007/2008.
- FREITAS, MARIA E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREUD, Sigmund. *Psicologia das massas e a análise do ego*. vol. XVIII. Rio de Janeiro: Imago, 1921.
- GARCIA-ROZA, Luiz Alfredo. *Psicologia estrutural em Kurt Lewin*. Petrópolis, Vozes, 1974. Summus
- GONZÁLEZ, Maria P. *Equipos de trabajo efectivos*. Barcelona: EUB, 1996.
- JOINES, Vann S. *Compreensão da estrutura da segunda ordem e funcionamento: estruturas de estado de ego, unidades relacionais e a psiquê dividida*. Transactional Analysis Journal, 2016.
- KAËS, René. *O grupo e o sujeito do grupo: elementos para uma teoria psicanalítica do grupo*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.
- KAHLER, Taibi, CAPERS, Hedges. *O Miniscript*. In: UNAT-BRASIL. Prêmios Eric Berne 1971-1997. Porto Alegre: Suliani Editoragrafia, 2010. P. 56-59.
- KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON, Elwood F., SWANSON, Richard A. *Aprendizagem de resultados*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- KRAUSZ, Rosa. *Análise Transacional Organizacional: um novo olhar*. São Paulo: Scortecchi, 2018.
- MAILHIOT, Gérald B. *Dinâmica e Gênese dos grupos*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1991.
- MELLOR, Ken e SCHIFF, Eric. *Desqualificação*. In: UNAT-BRASIL. Prêmios Eric Berne 1971-1997. Porto Alegre: Suliani Editoragrafia, 2010. P. 130-139.
- MILLS, THEODORE M. *Sociologia dos pequenos grupos*. São Paulo: Pioneira, 1970.
- MORENO, Jacob Levy. *Psicodrama*. 10ª edição. São Paulo: Editora Cultrix, 2006.
- MOSCOVICI, Fela. *Equipes Dão Certo: a multiplicação do talento humano*. 3ª edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 5a. edição. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Laboratório de Sensibilidade: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- PICHON-RIVIÈRE, Enrique. *O Processo grupal*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.
- \_\_\_\_\_. *Teoria do vínculo*. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1986.
- SCHIFF, Aaron W. e SCHIFF, Jacqui L. *Passividade*. In: UNAT-BRASIL. Prêmios Eric Berne 1971-1997. Porto Alegre: Suliani Editoragrafia, 2010. P. 29-40.
- SCHIFF, Jacqui. *Leituras do Cathexis: Tratamento de Psicoses*. (Material didático, traduzido e publicado pela UNAT-BRASIL, 1986).
- SCHEIN, EDGAR H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SEMINOTTI, Nedio e CARDOSO, Cassandra. *As configurações vinculares no pequeno grupo potencializando e/ou limitando seu processo*. Grupo de Pesquisa Processos e Organizações dos Pequenos Grupos do PPG Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-24902007000100004](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-24902007000100004) . Acessado em 15/05/2019.

SILVEIRA, Laucemir. *Contrato em Processos de Aprendizagem e Desenvolvimento de Pessoas*. Porto Alegre: SBDG, 2013. Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos / SBDG - v.6, n.6 (set. 2013).

STEINER, Claude. *Os papéis que vivemos na vida*. São Paulo: Artenova, 1976.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxo da interação*. 17 ed. São Paulo: Cultrix, 2007.

ZIMERMAN, David E.; OSÓRIO, Luiz C. *Como trabalhamos com grupos*. Porto Alegre: Artmed, 1997.

ZIMERMAN, David E. *Fundamentos básicos das grupoterapias*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

### **Laucemir Silveira**

Psicóloga (CRP 08-3335), economista, mestre em administração e recursos humanos, analista transacional didata para a área Organizacional pela UNAT-BRASIL - União Nacional dos Analistas Transacionais. Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Consultora em desenvolvimento humano nas organizações, ênfase à gestão do comportamento humano em mudanças organizacionais. Diretora da Zoeh Desenvolvimento Humano. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br