

# As fases de desenvolvimento dos grupos

## Introdução

*"Todas as pessoas estão presas numa teia inescapável de mutualidade, entrelaçadas num único tecido do destino.*

*O que quer que afete a um diretamente afeta a todos indiretamente.*

*Eu nunca posso ser o que deveria ser até que você seja o que deve ser.*

*E você nunca poderá ser o que deve ser até que eu seja o que devo ser."*

**Martin Luther King**

Com o crescimento das organizações, cresce também a demanda pelo trabalho em equipe, na tentativa de lidar com a complexidade e interdependência existentes para a entrega dos resultados organizacionais desejados. Não é de se estranhar, portanto, uma constante abordagem para o desenvolvimento de times em todos os níveis organizacionais.

A habilidade de saber trabalhar em equipe é também colocada como um dos principais requisitos para a contratação de pessoas em nível executivo. Mesmo assim, encontramos gerentes que têm essa habilidade inata, mas não a usam. Algumas pessoas cresceram dentro de suas carreiras trabalhando de forma isolada e se sentem extremamente desconfortáveis em orientar um grupo de pessoas. O resultado é sempre o mesmo: dificuldade de comunicação, baixa produtividade e falta de motivação, entre outros problemas.

Para ampliar este cenário, a virtualização das relações cria grupos de trabalho que muitas vezes não se encontram fisicamente e tem que entregar objetivos comuns. Como criar condições para que as pessoas se sintam pertencentes a um grupo e perceberem as vantagens de se trabalhar com outras pessoas? Como integrar a diversidade em prol de um objetivo comum?

Para melhor entender essa situação, gostaríamos de considerar a organização como um sistema e diferenciá-la em três grandes subsistemas:

SUBSISTEMA ECONÔMICO	SUBSISTEMA TÉCNICO	SUBSISTEMA SOCIAL
Composto pelo negócio e seus resultados (lucros, prejuízos, investimentos etc.).	Composto pelas habilidades e pelo conhecimento técnico da organização.	Composto pelas pessoas que fazem parte da organização.

Qual desses subsistemas deve ser desenvolvido para criar uma organização viva e dinâmica, capaz de encontrar e realizar suas metas nestes tempos de mudanças constantes? A resposta parece um tanto óbvia: o subsistema social. Somente pessoas ativas e motivadas podem dar vida a uma organização. Então, por que tanta dificuldade em se trabalhar em equipe?

A resposta está na maneira de abordar o subsistema social. O estabelecimento de procedimentos e controles ou mesmo o treinamento de conteúdo exclusivamente econômico-financeiro ou técnico – formas de desenvolvimento dos dois outros subsistemas – não têm se mostrado eficientes na conquista de um verdadeiro dinamismo e tampouco têm conduzido grupos a utilizarem a plenitude de seus potenciais.

# As fases de desenvolvimento dos grupos

Em um estudo feito pelo National Institute of Personnel Research (Osarin, 1972), descobriu-se que aquelas organizações que foram reduzidas a sistemas, procedimentos e formas autocráticas de controle podem ser reavivadas pelo envolvimento das pessoas em cinco aspectos:

- no planejamento;
- na comunicação dialógica;
- na solução de divergências;
- na tomada de decisões, de acordo com o nível hierárquico;
- na avaliação do trabalho.

Se examinarmos o comportamento de muitas organizações, contudo, veremos que isto não é praticado. Portanto, a formação de equipes é um veículo muito útil para reavivar o sistema social que se encontre em rápido declínio, pois faz uso desses aspectos.

## Como as equipes e os grupos se desenvolvem?

Um dos principais desafios no desenvolvimento de equipes é entender que nada acontece de um dia para o outro. Muitas pessoas acreditam que apenas pelo fato de juntarem- se pessoas os resultados esperados já estão garantidos. Mas essa cobrança, além de equivocada, pode até sufocar uma iniciativa de trabalho em equipe. É como querer que uma criança comece a andar e a falar assim que ela nasce.

Todo início é repleto de incertezas: o grupo é frequentemente indisciplinado, e as reuniões parecem uma grande perda de tempo. Gradualmente, conforme o grupo nota que tem de funcionar como um conjunto, estabelecem-se alguns procedimentos, introduz-se certa autodisciplina e as reuniões então aparecem ser burocráticas. Por último, o grupo percebe que pode ser mais flexível e trabalhar como uma verdadeira equipe. Podemos denominar tais fases da seguinte maneira:

- Grupo imaturo.
- Grupo racional.
- Grupo maduro.

Para uma melhor compreensão, descreveremos a seguir cada uma delas:

# As fases de desenvolvimento dos grupos

## 1<sup>a</sup> FASE – GRUPO IMATURO: ORIENTADO PELO INDIVÍDUO

Os indivíduos chegam para trabalhar no grupo com algumas intenções bastante conscientes – e outras inconscientes. Por mais que sejam maduros enquanto indivíduos, quando se juntam, revelam comportamentos infanto juvenis, numa convivência que se assemelha aos tempos de escola ou de faculdade: dividem-se em facções, batalham para ganhar as próprias causas, prendem-se às experiências do passado e são altamente dependentes de uma liderança que dê orientação e capacitação. O esforço despendido para juntar as pessoas é imenso! O humor é oscilante e normalmente a ironia é uma arma. As pessoas estão cansadas ao final da reunião, parecendo que não vale a pena participar do grupo.

## 2<sup>a</sup> FASE – GRUPO RACIONAL: ORIENTADO PELO SISTEMA

À medida que o trabalho vai avançando, tenta-se alcançar uma maior eficiência do grupo. Para tal, estabelecem-se procedimentos objetivos, e a liderança, nesse momento, deixa de ser tão importante. A tendência é que regras, técnicas e sistemas sejam fixados, o que acaba por sufocar as qualidades e a criatividade dos indivíduos. A aparência é a de um comitê. Se escuta mais, mas não necessariamente se comprehende melhor as ideias alheias. Não há espaço para conflitos pois o objetivo é cumprir a tarefa e não se falar de sentimentos.

## 3<sup>a</sup> FASE – GRUPO MADURO: ORIENTADO PELA EQUIPE E PELA TAREFA

Com um constante trabalho conjunto, o grupo começa a desenvolver uma nova identidade, que é diferente daquela de seus membros. O intuito é realmente o de cooperar para que se possam explicar e escutar as ideias, aceitando e comprehendendo os sentimentos, e de trabalhar em busca de um alvo comum. O desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos é percebido e estimulado.

# As fases de desenvolvimento dos grupos

No quadro a seguir, procuramos identificar as características básicas dessas fases:

IMATURO	RACIONAL	MADURO
Ater-se a opiniões pessoais	Sistemático	Flexível
Não escutar	Escutar por educação	Escutar com genuíno interesse
Incertezas	Negociar	Desistir da meta individual em favor da meta do grupo
Conflito ou fuga	Procedimento rígido	Criatividade
Ideias fixas	Passividade	Motivação e empenho
Manipular para obter vantagens	Manter a discussão tranquila	Envolvimento total com propósito comum

**BANDO**      **COMITÊ**      **EQUIPE**

# As fases de desenvolvimento dos grupos

A observação dessas fases pode ser muito útil para que a paciência ou a confiança não se percam quando um grupo se reúne pela primeira vez. Po-rém, podemos e devemos agir em prol de seu desenvolvimento. Só que, para isso, é preciso compreender os elementos de um grupo maduro (ou equipe), de forma a diferenciá-lo dos demais grupamentos de uma organização.

Para nós, um grupo acontece quando as pessoas se encontram tendo por meta um objetivo comum. É um organismo complexo e influenciado por diversos fatores: tamanho do grupo, personalidades, clima da organização e níveis hierárquicos, além de outros aspectos. Uma boa maneira de obser-var um grupo é analisá-lo de acordo com os seguintes níveis:

**Físico:** as condições materiais, tais como ambiente, acomodações, número de pessoas etc.

**Processo:** como o grupo lida com os procedimentos e os ajusta à sua pró-pria estrutura.

**Qualitativo:** quais são as diferentes qualidades existentes, uma vez que grupos formados por determinados membros produzem soluções de quali-dade diversa de outros.

**Identidade:** sua capacidade de desenvolvimento para vencer as crises in-ternas à custa de seu próprio esforço e para tratar os problemas aberta-mente.

## NÍVEL FÍSICO

O número de pessoas no grupo reflete-se diretamente no processo decisó-rio. Um grupo de vinte pessoas, por exemplo, não permite a participação total, e um grupo de três pessoas pode ser pequeno demais. Para a tomada de decisões, o ideal é ter de cinco a oito pessoas e, quando a reunião tiver um caráter mais informativo, esse número pode subir.

É importante que se crie uma confiança que permita que a diferença de nível hierárquico não seja tão grande a ponto de atrapalhar a reunião. Naturalmente, conforme o grupo vai melhorando sua capacidade de ven-cer tais situações, as pessoas de diversos níveis podem sentar-se à mesma mesa sem medo de perder prestígio. Além disso, geralmente queremos aproveitar aquele momento e "entupir" a agenda com os mais diversos assuntos. Devemos, porém, tomar todo o cuidado com o conteúdo! Fre-quentemente, uma discussão em grupo que tinha transcorrido de forma normal e produtiva em um assunto pode mudar completamente de atmos-fera quando se passa para outro tema.

# As fases de desenvolvimento dos grupos

Por último, o espaço deve ser adequado. No caso dos encontros presenciais, as cadeiras devem estar dispostas ao redor da mesa, permitindo uma visão entre os membros do grupo. Uma mesa muito comprida, com a coordenação em uma das extremidades, em uma posição de comando e a distanciar as pessoas. Nas reuniões virtuais, uma pauta distribuída previamente e o estabelecimento do contato visual é importante.

## NÍVEL DO PROCESSO

Como é o andamento do grupo? Como ele se estrutura e se organiza para cumprir as metas que lhe foram colocadas? Existe entendimento nos papéis dos membros? O grupo deve ter seu procedimento estruturado e este deve servir de guia para auxiliar no processo. O procedimento que é quase inexistente ou simplesmente não é seguido na fase de Grupo Imaturo assume um caráter de rigidez e inflexibilidade na fase de Grupo Racional e um caráter direcionador na fase de Grupo Maduro. É importante a compreensão do objetivo e o empenho para interessar e envolver todos membros do grupo, criando um ambiente de abertura e interação entre as pessoas.

Quando nos empenhamos seriamente em formar uma equipe, é aconselhável manter um ritmo regular de reuniões (por exemplo, uma reunião por semana, sempre no mesmo horário) e estipular que a duração de cada uma seja, sem exceção, compatível com os assuntos discutidos. Administrar interrupções e ausências demonstra a seriedade com a qual é tratada essa atividade. Informar previamente ausências ou saídas antecipadas cria respeito para com o grupo. A agenda, sempre que possível, deve ser distribuída com antecedência, a fim de que as pessoas possam pensar a respeito, organizar suas outras tarefas e comparecer à reunião.

Devemos lembrar que leva algum tempo para que o grupo chegue ao ponto de poder discutir as contribuições dos membros de maneira eficiente. Nesse sentido, ao darmos *feedback*, é preciso ter em mente algumas regras:

- O *feedback* deve ser específico, descritivo (fatos concretos e não interpretações), e não generalizado.
- Devem ser consideradas as necessidades de quem recebe o *feedback*.
- Devem ser comentados apenas os comportamentos que podem ser controlados por quem recebe.
- Os comentários devem ser nítidos, pertinentes e feitos no momento indicado para tal.
- Deve ser feito um teste para verificar se a impressão é compartilhada por todas as pessoas.
- Se o *feedback* tiver sido solicitado, melhor! Às vezes, um *feedback* dado antes do momento certo pode fazer com que pessoas mais tímidos/as se retraiam por algum tempo.

# As fases de desenvolvimento dos grupos

## NÍVEL QUALITATIVO

Este nível refere-se às qualidades que tornam as pessoas do grupo aptos a desenvolver as funções necessárias – como, por exemplo, coordenação, revisão, proposição etc. Devemos refletir sobre as pessoas que irão compor o grupo, a fim de que ele seja formado por diferentes tipos e de diferentes disciplinas, proporcionando assim um “aparente desacordo” ou diversidade capaz de enriquecer as discussões.

Em relação à nossa própria personalidade, podemos contrabalançar pontos fracos e refrear pontos fortes. Por exemplo, se uma pessoa costuma falar muito, mesmo que seja útil ao grupo alguém que fale muito, isto pode acabar inibindo os demais membros e impedir o seu desenvolvimento. Devemos tentar ver como o conteúdo está sendo tratado, se está estimulando a participação, e então fazer os comentários adequados. Devemos também fazer a mediação entre membros em desacordo e, se notarmos que alguém não tem certeza em relação à meta, providenciar as explicações necessárias. Mesmo que não estejamos coordenando o grupo, isto pode ser um auxílio valioso para quem o está fazendo.

## NÍVEL DA IDENTIDADE

O grupo tem uma identidade própria, única, que se revela e se fortalece ao longo de seu desenvolvimento. Naturalmente, persegue-se a fase de maturação e a utilização dos procedimentos de maneira fluida. Isto deve ser visto como algo contínuo e não como “agora somos um grupo maduro e nunca mais deixaremos de sê-lo”. Sabemos que quando introduzimos novos membros ou quando alguém sai, o grupo terá de passar novamente pelas mesmas fases até chegar novamente à maturidade. Além disso, a própria acomodação é motivo para voltarmos às fases anteriores. Podemos dizer que esse processo é como uma balança, isto é, algo que constantemente tem de ser regulado para poder manter-se em equilíbrio.

## Observações para a coordenação do grupo

Desenvolver o capital humano é a responsabilidade de todas as pessoas em cargos de gestão que encaram seu trabalho com seriedade. Isto pode ser totalmente novo para quem tem mais ligação às questões técnicas, que costumam ter mais objetividade, enquanto as pessoas e a sua maneira de agir variam de caso a caso. Portanto, devemos ter a consciência da dinâmica do grupo e também a habilidade de lidarmos com ela.

# As fases de desenvolvimento dos grupos

## Os objetivos para o desenvolvimento de uma equipe são:

- Alcançar metas superiores às individuais.
- Proporcionar satisfação individual e permitir contribuições.
- Melhorar a execução e o controle das atividades.
- Proporcionar a flexibilidade para as mudanças de contexto.
- Fazer uso dos recursos dos membros.
- Unir a organização à comunidade por meio do indivíduo que dela é membro.
- Alcançar a plena potencialidade do grupo.

## A gestão deve procurar entender que:

- Não precisa se anular em favor das pessoas da equipe para parecer ter atitude democrática, mas sim saber a hora e a melhor forma de se colocar para ajudar o grupo.
- Um grupo deve ser uma entidade flexível, orgânica, dinâmica, capaz de alcançar alvos que estejam acima daqueles visualizados de início.
- Reuniões devem ser regulares e acontecer para a resolução de problemas de interdependência.
- Uma equipe não é uma reunião social de pessoas na qual elas têm oportunidade de ventilar seus problemas e sentimentos; é uma oportunidade de desenvolver algo maior e atingir um objetivo comum.
- O grupo é um espaço para desenvolvimento dos indivíduos e para si

## A gestão também deve ter:

- Paciência.
- A atitude de permitir que pessoas se desenvolvam quando lhes é dada uma oportunidade.
- Consciência de que os resultados não são imediatos.
- Visão de que avaliações constantes melhoram o desempenho do grupo.

# Confiança, Doação, Gratidão

## Bibliografia

- BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O Espírito Transformador*. SP: Antroposófica, 2005.
- GLAS, Norbert. *Os Temperamentos*. Trad. Jacira Cardoso. 2<sup>a</sup> Ed. SP: Antroposófica, 1995.
- GOETHE. *A Metamorfose das Plantas*. SP: Antroposófica, 2005.
- HEYDEBRAND, Caroline von. *A Natureza Anímica da Criança*. Trad. Rudolf Lanz. SP: Antroposófica, 1991.
- JAWORSKI, Joseph. Sincronicidade: *O Caminho Interior para a Liderança*. 5<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.
- KAPLAN, Allan. *O Processo Social e o Profissional de Desenvolvimento. Artistas do Invisível*. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social e Fundação Petrópolis, 2005.
- LIEVEGOED, B.C.J. *The Developing Organization*. London: Tavistock, 1973.
- STEINER, Rudolf & GLOCKLER, Michaela. *Os tipos constitucionais nas crianças*. SP: João de Barro/ Centro de Formação de Professores Waldorf de SP: 2007.
- STEINER, Rudolf. *O Mistério dos Temperamentos*. Trad. Andrea Hahn. SP: Antroposófica, 1994.