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, que encontremos a constante necessidade de uma abordagem consistente e alinhada a sua identidade, 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 raramente se encontram fisicamente e têm que entregar objetivos, produtos e serviços comuns. Como criar condições para que as pessoas se sintam pertencentes a um grupo, percebendo 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.

Os 3 subsistemas são importantes, mas o subsistema social precisa ser priorizado para que se consiga criar e sustentar uma organização viva e dinâmica, capaz de encontrar e realizar suas metas nestes tempos de mudanças constantes. Somente pessoas ativas e motivadas podem dar vida a uma organização. Então, por que tanta dificuldade em se trabalhar em equipe?

As fases de desenvolvimento dos grupos

A resposta está na ênfase e na maneira de se abordar ou não o subsistema social. O estabelecimento de procedimentos e controles ou mesmo a importante aquisição de conteúdos técnicos, econômicos e financeiros – formas de desenvolvimento dos dois outros subsistemas – não têm se mostrado suficientes na conquista de um verdadeiro dinamismo e tampouco têm conduzido grupos a utilizarem a plenitude de seus potenciais.

Em um estudo feito pelo National Institute of Personnel Research (Osrin, 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;
- na avaliação do trabalho.

Se examinarmos o comportamento de muitas organizações veremos que isto é pouco praticado. Infelizmente ainda é comum encontrarmos preconceitos e receios de se "abraçar árvores" ao investir o tempo de uma equipe em seu próprio desenvolvimento. Especialmente com o desafio do trabalho híbrido, a formação de equipes de alta performance, construída com base em altos níveis de confiança entre as pessoas é fundamental para reavivar o sistema social que se encontra em rápido declínio, potencializado por tecnologias e realidades sociais que favorecem o isolamento das individualidades, desde a infância.

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 brotam como flores. Mas essa expectativa, 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 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 entende que precisa atuar em conjunto, estabelecem-se alguns procedimentos, introduz-se certa autodisciplina e as reuniões, mais organizadas, ainda aparentam ser burocráticas e enfadonhas.

As fases de desenvolvimento dos grupos

Com mais convivência e vontade de melhorar, o grupo evolui, 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:

1º 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.

2º 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 compreende melhor as ideias alheias. Não há espaço para conflitos pois o objetivo é cumprir a tarefa e não se falar de sentimentos.

3º FASE – GRUPO MADURO: ORIENTADO PELA EQUIPE E PELA TAREFA

Com mais tempo de trabalho conjunto, o grupo começa a desenvolver uma nova identidade, que é diferente daquela de seus membros. O intuito passa ser o de realmente cooperar, para que se possa explicar e escutar as ideias, aceitando e compreendendo os sentimentos, e de trabalhar em busca de um alvo comum. O desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos acontece ao mesmo tempo, sendo 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	Sistemático	Flexível
pessoais 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. Porém, 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 agrupamentos 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, níveis hierárquicos, além de outros aspectos. Uma boa maneira de observar um grupo é analisá-lo de acordo com os seguintes níveis:

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

Processos: como o grupo lida com os procedimentos e os ajusta à sua própria estrutura e necessidades.

Relações: quais são as diferentes qualidades existentes, uma vez que grupos formados por determinados membros produzem soluções de qualidade diversa de outros.

Identidade: sua capacidade de desenvolvimento para vencer as crises internas à custa de seu próprio esforço e para tratar os problemas abertamente.

NÍVEL DOS RECURSOS

O número de pessoas no grupo reflete-se diretamente no processo decisório. 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 boa interação. Naturalmente, conforme o grupo vai melhorando sua capacidade de vencer tais situações, as pessoas de diversos níveis podem sentar-se à mesma mesa sem medo de perder prestígio. Além disso, precisamos cuidar da tentação de "entupir" a agenda com muitos e diversos assuntos. Frequentemente, uma discussão em grupo que tinha transcorrido de forma normal e produtiva em um assunto pode mudar completamente, criando uma atmosfera mais conflitiva quando se passa para outro tema.

As fases de desenvolvimento dos grupos

A QUADRIMEMBRAÇÃO NOS GRUPOS

Não se pode diminuir a importância do cuidado com o espaço físico e virtual, que deve ser adequado. No caso dos encontros presenciais, a arrumação das cadeiras e mesas deve permitir uma visão mais próxima entre as (os) participantes do encontro. Uma mesa muito comprida, com a coordenação em uma das extremidades, simbolizando uma clara posição de comando, distante das pessoas, não ajuda. Nas reuniões virtuais, uma pauta distribuída previamente, o contato visual, a chegada antecipada para o aquecimento do ambiente com conversas informais, o eventual envio de materiais para as residências, check-ins criativos, avaliações consistentes ao final, entre outras coisas, ajudam muito na construção de interações mais vivas e vibrantes.

NÍVEL DOS PROCESSOS

Como é o andamento do grupo? Como ele se estrutura e se organiza para cumprir as metas que lhe foram colocadas? Existe entendimento dos 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 todas as pessoas do grupo, criando um ambiente de abertura e boa 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 com a necessária preparação prévia para embarcar em boas e eficazes discussões.

As fases de desenvolvimento dos grupos

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 claros, pertinentes e feitos no momento indicado para tal.
- Deve ser verificado se a impressão individual é compartilhada por mais pessoas.
- Se o *feedback* tiver sido solicitado, melhor! Às vezes, um *feedback* dado antes do momento certo pode fazer com que pessoas mais tímidas se retraiam por algum tempo.

NÍVEL DAS RELAÇÕES

Este nível refere-se às qualidades que tornam as pessoas do grupo aptas 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 pela existência de conhecimento de diferentes disciplinas e personalidades, proporcionando assim a tão desejada diversidade de pontos de vista, 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, pode acabar inibindo as demais pessoas, prejudicando o seu desenvolvimento. Devemos avaliar como o conteúdo está sendo tratado, se está estimulando a participação, fazendo os comentários adequados. Podemos também tentar mediar eventuais desacordos que surjam e, se notarmos que alguém não tem certeza em relação aos objetivos e metas definidas, trazer as explicações e contribuições necessárias. Mesmo que não estejamos coordenando o grupo, isto pode ser um auxílio valioso para quem o está fazendo.

As fases de desenvolvimento dos grupos

NÍVEL DA IDENTIDADE

Todo grupo tem uma identidade própria, única, que se revela e se fortalece ao longo de seu desenvolvimento. Naturalmente, persegue-se o amadurecimento e a construção das equipes 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 temos trocas de lideranças e participantes, 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 dinâmico.

Observações para a coordenação do grupo

Desenvolver o capital humano é a maior responsabilidade de todas as pessoas em cargos de liderança que encaram seu trabalho com seriedade. Isto pode ser mais difícil para quem se conecta mais 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 consciência da dinâmica dos grupos, bem como da natureza menos técnica e mais artística requerida para atuar no desenvolvimento dos grupos que lideramos.

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 flexibilidade para as mudanças de contexto.
- Fazer uso dos recursos dos (das) participantes.
- Unir a organização à comunidade por meio do indivíduo que dela também faz parte.
- Alcançar a plena potencialidade do grupo.

As fases de desenvolvimento dos grupos

A liderança 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 objetivos que estejam acima daqueles visualizados de início.
- Reuniões devem ser regulares e acontecer para a resolução de questões comuns e 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 liderança 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.

As fases de desenvolvimento dos grupos



TIPOS DE GRUPOS	Orientação para os indivíduos GRUPO IMATURO	Orientação para o sistema GRUPO RACIONAL	Orientação para a equipe e a tarefa GRUPO MADURO
	Ideia geral Sem profundidade Sem clareza	Claramente definido Não há espaço para desvios Estruturado Fala-se com propriedade	Claramente definido no início da reunião Evolui durante a discussão Anota-se as boas ideias, mesmo quando fora do contexto.
	Cada um por si Manipulação Ganha-perde Grupo não se escuta Emocional Dependência da liderança	Formal e respeitosa Pouca emoção e motivação Escuta-se com educação Abafa o conflito	Escuta ativa Confronto (de ideias) se necessário Perguntas abertas Interesse genuíno Percepção dos outros e das necessidades da equipe Motivação Liderança rotativa
	Presenteísmo Entra e sai da sala Smartphone/ laptop Não há papéis definidos Não há registro formal Não se dá prosseguimento	Processo lidera Preparação prévia Regras são seguidas à risca Não há flexibilidade Pauta detalhada Ata minuciosa e extensa	Pauta orientadora Não há engessamentos Tempo usado de forma flexível/criativa Prioridades são ajustadas
	Resultado < soma das partes	Resultado = soma das partes	Resultado > soma das partes
	BANDO	COMITÊ	EQUIPE

Bibliografia

BURKHARD, Daniel; MOGGI, Jair. *O Espírito Transformador.* SP: Antroposó- fica, 2005.

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.* 5a 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.