

## O mobile dos Cabides

### Observações relativas ao funcionamento de um sistema

- O mobile dos cabides representa um sistema
- Todos os elementos - os cabides - têm relação com todos os outros elementos
- O sistema é composto de vários elementos ou "subsistemas"
- Cada cabide representa um "subsistema" e tem relação com os outros elementos
- O sistema na sua totalidade é muito frágil. Não é fácil manter o sistema em equilíbrio
- Uma mudança no movimento de um elemento do sistema causa mudanças nos movimentos de todos/muitos outros elementos
- O movimento de um elemento do sistema provoca efeitos primários (directos) e secundários (indirectos, causados pelo movimento de um outro elemento)
- Vários factores externos (p. ex. ventilador, abalo) podem irritar o equilíbrio do sistema e causar o movimento dos elementos
- Não é possível prever, influir ou controlar exactamente os efeitos (primários e secundários) provocados por uma irritação do sistema
- Geralmente é difícil controlar a intensidade dos efeitos de uma irritação
- Uma irritação não surte efeito imediatamente. Retardamentos são típicos no funcionamento de um sistema

As observações acima feitas durante o jogo dos cabides podem ser transferidas para o funcionamento de uma organização, como sistema institucional:

Os cabides individuais representam os "subsistemas" de uma instituição, por exemplo, os departamentos ou os indivíduos trabalhando na organização.

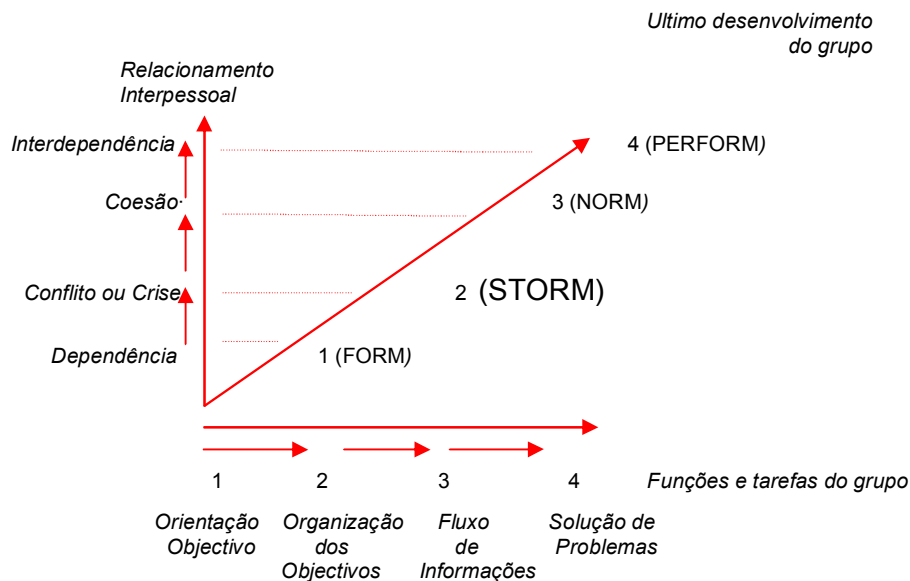
## DESENVOLVIMENTO DE GRUPOS DE TRABALHO

Um grupo de trabalho, qualquer que seja a sua natureza, compõe-se de duas variáveis fundamentais: a “tarefa” a ser cumprida e as “pessoas” envolvidas na execução dessa tarefa.

Para que um grupo tenha condições de administrar o seu próprio desenvolvimento, é necessário que ele aprenda a utilizar de forma produtiva, a massa de dados gerada pelos processos de interação grupal, por exemplo: a forma com os objectivos do grupo estão sendo alcançados, como as decisões estão sendo tomadas, como fluem as comunicações, etc. Esses fenómenos entretanto, assumem características diferenciadas de acordo com o estágio de maturidade do grupo. Existem vários modelos teóricos, dos que vamos apresentar os de Jones e Tuckman.

**Jones (1973)** criou um modelo de desenvolvimento grupal baseado nas seguintes dimensões:

- a) As funções e tarefas a serem desempenhadas pelo grupo;
- b) As relações interpessoais decorrentes do funcionamento grupal.



Na maioria dos grupos destinados à realização de uma tarefa específica, podem ser observados quatro estágios diferenciados, como demonstra o gráfico anterior.

No **estágio inicial**, as relações entre os membros do grupo são caracterizadas pela dependência do líder (quando ele existe, quando não o grupo se concentra na identificação de um) e a sua maior preocupação concentra-se na definição dos objectivos e na natureza da tarefa a ser desenvolvida. As questões mais comuns nesta fase são:

- a) Quem sou eu;
- b) Quem são vocês;
- c) Por que estamos aqui;
- d) Quais são os nossos objectivos;
- e) O quê e como fazer para alcançá-los.

O **segundo estágio** é caracterizado pelo conflito, pela crise nas relações interpessoais, ao mesmo tempo em que o grupo se volta para a sua organização interna. As dificuldades no relacionamento interpessoal fazem parte do processo de interacção do grupo, nesta fase. Podem estar camuflados ou escondidos, mas existem e transparecem nas relações dos membros com a autoridade, nas manifestações de dependência, na busca de regulamentos e normas. É através dessas experiências, muitas vezes dolorosas e difíceis, que o grupo consegue se organizar para o alcance dos objectivos propostos, tornando-se comprometido com eles, estabelecendo regras, limites e sistemas de recompensa para os participantes. Quanto mais profundas forem estas experiências, maior será o seu reflexo na estrutura do poder e autoridade do grupo, determinando os estilos e a dinâmica de suas lideranças.

Na **terceira etapa**, as relações interpessoais são marcadas pela coesão e a característica básica da tarefa é a existência de informações fidedignas e válidas, fluindo nas comunicações entre os elementos do grupo. É durante este estágio que as pessoas começam a sentir a sensação de pertencer ao grupo e a percebê-lo como tal. Há um evidente sentimento de alívio derivado de resolução dos conflitos vividos na fase anterior. Há uma real satisfação nas pessoas ao perceberem que conseguiram crescer juntas. Elas começam então a compartilhar ideias, sentimentos, a dar, receber e solicitar *feedbacks*, a explorar as acções relacionadas à tarefa e a partilhar informações necessárias à sua perfeita concretização. Este é um período em que as pessoas se sentem felizes, deixando brotar livremente a sua energia interna, o que torna o grupo muito mais produtivo que nos estágios anteriores. Existe, entretanto, o risco das pessoas se perderem na curtição dos processos grupais e no conforto assegurado pelo senso de grupo, perdendo momentaneamente, os objectivos de vista.

O **quarto estágio** é difícil de ser alcançado. Muitos grupos ficam estagnados no estágio anterior, sem jamais alcançar este nível. Ele é caracterizado pela interdependência entre as relações interpessoais e os processos de solução de problemas adoptados pelo grupo. Interdependência significa que os grupos poderão trabalhar sozinhos ou em pequenos grupos sem perder a dimensão global do grupo. As pessoas nesta fase são altamente orientadas tanto para a tarefa, como para as

relações interpessoais. As actividades caracterizam-se pela colaboração produtiva e pela competição funcional.

A tarefa do grupo é bem definida e clara para todos os elementos, existindo um alto comprometimento com a actividade comum. A maturidade do grupo garante-lhe a segurança necessária para experimentar novas formas de solução de problemas, proporcionando-lhe, a inovação e o crescimento produtivo.

**Tuckman (1965)** resumiu os resultados de aproximadamente cinquenta pesquisas sobre as fases de desenvolvimento grupal e formulou um modelo, também de quatro estágios aos quais ele caracterizou por quatro palavras de impacto, na língua inglesa: *Form, Storm, Norm, Perform*.

O primeiro estágio - **Form** (forma ou formação) - caracteriza-se pela formação do grupo e pela dependência da orientação do líder.

O segundo estágio - **Storm** (tempestade) - caracteriza-se pelo conflito intragrupal.

O terceiro estágio - **Norm** (norma) - caracteriza-se pelo desenvolvimento da coesão grupal.

O quarto estágio - **Perform** (performance ou desempenho) - caracteriza-se pelo desempenho eficaz do papel a que o grupo de propôs.

Tuckman afirma que nos dois primeiros estágios a produtividade do grupo é mínima, porque sofre influências dos complexos processos interpessoais vividos por seus membros.

No terceiro estágio já se pode obter um nível moderado de resultados, mas somente na última fase o grupo tem condições de apresentar um desempenho ideal.

Assim como os indivíduos, o pleno desenvolvimento dos grupos depende da sua duração, experiência, maturidade, recursos e ambiente favorável. Alguns grupos nunca alcançam um desenvolvimento completo.

Além disso, a descrição desses estágios é apenas didáctica. Na prática eles acontecem de maneira dinâmica, as vezes não são muitos claros, outras vezes se sobrepõem. A compreensão de seu processo de desenvolvimento, ajuda entretanto, a minimizar as tensões e a ansiedade comuns nos primeiros estágios, permitindo a criação de termos de espera, enquanto o grupo caminha na sua trajectória de um conjunto de indivíduos, para uma equipe de trabalho integrada e eficaz.

## Equipes bem sucedidas<sup>1</sup>

**Tem um objectivo bem estabelecido**- Quanto mais uma questão estiver clara para os integrantes da equipe, menor a possibilidade de que “venham a se perder no caminho”.

**Compõem-se de integrantes apropriados** - As pessoas que integram a equipa tem as qualificações necessárias para realizar tarefas.

**Tem tempo para trabalhar nos problemas** - Inclusive a gerência.

**Recebem apoio de gerentes interessados** - A gerência estabelece um nível alto de expectativas para a equipe. Passa-lhe confiança, dá-lhe atenção, orientação e reconhece o trabalho que está sendo realizado. E exige excelência.

**Tem um nível excelente de comunicação** - Tanto entre si, como com a gerência e com outros integrantes da empresa.

**Tem um bom nível de informação** - A equipa dispõe de informação suficiente para lidar com os problemas ou possui a capacidade e os recursos necessários para reunir as informações que necessita.

**Seguem o ciclo de melhoria** - A equipa usa as ferramentas da Qualidade na sequência certa para lidar com os problemas.

## Equipes mal sucedidas

- Não tem objectivo estabelecido.
- Não possuem os integrantes certos.
- Procuram “Soluções Rápidas”.
- Sentem-se pressionadas para resolver outras questões em primeiro lugar.
- Sentem-se pouco comprometidos com a empresa.
- Trabalham isoladamente.
- Recebem pouca informação.
- Pulam etapas do ciclo da qualidade. Os resultados não são atingidos.

<sup>1</sup> Fonte: CARR, D.K. & LITTMAN, I.D. - EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS - QUALITYMARKK, 1992

**Problemas que podem surgir na condução de grupos de trabalho**

- Falta de comprometimento das pessoas.
- Resistência às mudanças.
- Ansiedade pelo desconhecimento da agenda.
- Dominação pelo poder.
- Conflitos reais ou potências.
- Participação desigual.
- Normas rígidas ou disfuncionais.
- Clima defensivo, medo.
- Apatia.
- Comunicações defeituosas.
- Chefe controlador.

**Acompanhamento - O que acontecerá depois?**

- |    |                 |                     |
|----|-----------------|---------------------|
| a) | Regressão       | Reuniões periódicas |
| b) | Inércia         | Entrevistas         |
| c) | Desenvolvimento | Questionários       |