



CAPÍTULO 5

A Dinâmica de Grupos
e Equipas de Trabalho

ESQUEMA

- PEQUENOS GRUPOS
 - Laços Comuns
 - Grupos como Sistemas Abertos
- FASES DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO
 - Formação
 - Tarefas Individuais*
 - Tarefas de Grupo*
 - Ambiente e Comportamento*
 - Liderança*
 - Conflitualidade
 - Tarefas Individuais*
 - Tarefas de Grupo*
 - Ambiente e Comportamento*
 - Liderança*
 - Normalização
 - Tarefas Individuais*
 - Tarefas de Grupo*
 - Ambiente e Comportamento*
 - Liderança*
 - Execução
 - Tarefas Individuais*
 - Tarefas de Grupo*
- Ambiente e Comportamento*
- Liderança*
- Término
 - Tarefas Individuais*
 - Tarefas de Grupo*
 - Ambiente e Comportamento*
 - Liderança*
- Diferentes Perspectivas das Fases do Grupo
- DIMENSÕES DO PROCESSO DE GRUPO
- PROGRAMAS DE TRABALHO OCULTO
 - Fontes
 - Resposta do Líder
- INTERACÇÕES DE GRUPOS DISFUNCIONAIS
 - Laxismo Social
 - Pensamento de Grupo
 - Polarização
 - Criação de um Bode Expiatório
- CONSTRUÇÃO DO GRUPO
 - Seleccionar os Membros da Equipa
 - Fixar Metas
 - Definir Papéis

Desenvolvimento da Identidade e da Coesão na Equipa

Definição

Território

Ligações

Espírito de Equipa

Guia para Tomar uma Decisão

Abstenção

Autoridade

Minoria

Voto da Maioria

Consenso

Consentimento Unânime

Seleção de como Tomar uma Decisão

Influência das Normas do Grupo

Incentivação à Comunicação Freqüente e Aberta

Gestão de Conflitos

Comunicação com Outras Equipas

● VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

● DESVANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

● RESUMO

OBJECTIVOS DA APRENDIZAGEM

Após completar este capítulo, o leitor deverá ser capaz de:

- Definir *grupo* e descrever características de grupos como sistemas abertos.
- Enumerar as cinco fases de desenvolvimento de um grupo e descrever o ambiente de grupo, as tarefas individuais e de grupo, e acções de líder apropriadas a cada fase.
- Identificar programas de trabalho, ocultos, e interacções disfuncionais em grupos pequenos.
- Usar as sete dimensões do processo de grupo para analisar a dinâmica de um grupo de trabalho.
- Construir uma equipa eficiente de enfermagem, ou multidisciplinar, de cuidados de saúde.
- Discutir as vantagens e desvantagens do trabalho em equipa.

AUTOTESTE

Validar uma atitude

Gosta de trabalhar em equipa? As suas experiências com grupos foram positivas? Coloque um círculo ao redor de concordo ou discordo, para cada uma das seguintes afirmações.

- | | | |
|---|-----------------|-----------------|
| 1. O comité mais eficaz tem três membros, dois dos quais estão ausentes. | <i>Concordo</i> | <i>Discordo</i> |
| 2. Uma equipa é um grupo de pessoas sem qualificação, seleccionadas pela pouca disposição em fazer o desnecessário. | <i>Concordo</i> | <i>Discordo</i> |
| 3. "Reunião interessante" é um oxímoro. | <i>Concordo</i> | <i>Discordo</i> |
| 4. Um camelo é um cavalo reunido por um comité. | <i>Concordo</i> | <i>Discordo</i> |
| 5. Uma equipa é um grupo de pessoas reunidas para falarem acerca do que deveriam estar a fazer. | <i>Concordo</i> | <i>Discordo</i> |

Pontuação: Se discordar das declarações, tem uma atitude positiva; se concordar com as declarações, tem uma atitude negativa perante as equipas e os grupos.

Fonte: Adaptado de Riley, J.B. (1997). Instant tools for healthcare teams. St. Louis: Mosby.

O desafio de conduzir, e liderar, vários indivíduos nas suas tarefas é elevado, quando eles formam um grupo. Os líderes eficientes precisam de pensar em termos do grupo ou equipa, como um todo, mas também em termos de equipa composta por elementos individuais (Shonk, 1996). Dois autores especialistas em grupos e equipas de trabalho observaram que "Equipas são dificuldades, porque são compostas por pessoas, e as pessoas são complicadas" (Robbins & Finley, 1995, pág. 219). Muito do que leva os grupos a agirem no modo em que o fazem está oculto, invisível ao olhar inexperiente (Krebs, 1992). Num grupo, as forças inconscientes, frequentemente irracionais, são pelo menos tão importantes quanto as forças conscientes e racionais (Gillette & McCollom, 1990). Uma primeira explicação para a atitude do grupo é, quase sempre, inadequada e às vezes injusta. A informação incluída neste capítulo ajudá-lo-á a ver o lado oculto dos grupos de que você é membro, líder, ou administrador.

PEQUENOS GRUPOS

Um grupo é um sistema aberto, composto por três ou mais pessoas unidas por um interesse comum. Os indivíduos que compõem o grupo são os seus subsistemas. Só quando três ou mais pessoas compõem o sistema, se desenvolve um conjunto complexo de relações que caracteriza um grupo. É aí que as interações são afectadas pela presença de outras pessoas, e pelo ambiente de grupo em que a permuta tem lugar (Sapir, 1973).

Laço Comum

O laço comum que une as pessoas, como grupo, tanto pode ser proximidade física, um objectivo partilhado, um significado especial que foi associado ao grupo, ou uma combinação do que fica dito.

Compartilhar o mesmo espaço físico é um laço comum, que pode unir as pessoas como um grupo. Cinco pessoas, apanhadas por uma chuva repentina e que se amontoam debaixo de um toldo para se manterem secas, formam um grupo temporário. Se não tivessem sido apanhadas pela chuva, não se teriam tornado num grupo, mas teriam permanecido um

agregado sem nada que os unisse, mesmo que temporariamente. As pessoas, num grupo, desenvolvem algum tipo de conexão umas com as outras; num agregado, não. Trabalhar no mesmo espaço físico aumenta o número de contactos entre as pessoas, e a probabilidade de aumentarem o desenvolvimento de laços comuns, com o passar do tempo.

Para a maioria dos grupos num local de trabalho fixo, um **objectivo partilhado** é o laço mais forte. O objectivo partilhado num grupo de trabalho poderá ser prestar cuidados de enfermagem a um determinado número de doentes. Outros grupos de trabalho, intencionalmente formados para realizar uma tarefa específica, e as comissões, são constituídos para a consecução de objectivos mais limitados. Por exemplo, podem ser formadas comissões para desenvolverem um novo protocolo de analgesia controlada pelo doente, avaliarem a utilização da investigação pela organização, ou realizarem um projecto de melhoria da qualidade. A história que se segue, noticiada numa coluna de um jornal americano, ilustra a capacidade que um objectivo partilhado pode ter de unir as pessoas e motivá-las a trabalharem arduamente, para alcançar uma determinada meta.

*Quando um doente oncológico sucumbiu a um *Enterococcus resistente à vancomicina* e se constatou que até os interruptores da luz e as braçadeiras dos aparelhos de avaliação da pressão arterial tinham sido contaminados por aquele microrganismo, o pessoal de um hospital de Chicago usou uma abordagem de equipa multidisciplinar para atacar o problema.*

Foi determinada a realização de reuniões, todas as segundas-feiras de manhã, para localizar a origem e resolver o problema. Médicos, farmacêuticos, enfermeiros, técnicos de equipamento, pessoal administrativo, e até mesmo os funcionários da manutenção, acabaram por se juntar à equipa. A consciência da urgência, criada pela perda de doentes, quebrou muitas das habituais barreiras à comunicação ao longo dos postos e especialidades. Era essencial um diálogo aberto, para solucionar este problema sério. No início, alguns ficaram ofendidos, quando questionados

sobre as suas práticas de controlo da infecção, mas as informações sobre a gravidade da situação mudaram a sua atitude. A administração do hospital também respondeu, positivamente, inclusive no aspecto financeiro: criando um novo laboratório que acelerasse a detecção de problemas potenciais, retirando as fontes de beber água e instalando mais lavatórios, e mudando a planta do edifício de forma a incluir lavatórios só para o pessoal nos quartos dos doentes. Todos estes esforços tiveram o seu retorno. Ao fim de três anos, a taxa de infecções nosocomiais, no hospital, desceu 22 por cento, o que permitiu economizar \$4,2 milhões nos custos com os cuidados de saúde, e salvar inúmeras vidas. (Petzinger, 1998)

Por que é que este esforço de equipa teve sucesso? A experiência, a competência e o envolvimento das pessoas de muitos departamentos foi vital para a elaboração de uma resposta eficaz. A gravidade da situação quebrou as barreiras da comunicação, a administração libertou fundos e congregou pessoal, elevando a motivação para níveis extraordinariamente altos. As pessoas realmente *queriam* fazer parte desta equipa, porque queriam resolver o problema. Esta situação foi muito própria, certamente uma daquelas que você não vai querer criar para ter uma equipa eficiente, mas que ilustra como a equipa foi eficaz ao resolver um problema que um único indivíduo não conseguiria de todo resolver. Ilustra a dimensão que o trabalho de equipa pode ter para "soltar" o potencial dos membros da equipa (Ling, 1996).

Alguns grupos são formados, basicamente, devido ao significado especial que têm para os seus membros. Este tipo de grupo detém um significado especial, ou satisfaz algumas das necessidades básicas dos seus membros. Os grupos na comunidade frequentemente começam deste modo. Podem ser formados com base na partilha de convicções religiosas, num passado étnico comum, ou na partilha de uma preocupação ou necessidade da comunidade, tal como os grupos de pais de luto, ou de famílias de doentes com SIDA.

Os grupos, originariamente formados com um objectivo específico, podem, com o passar do tempo,

desenvolver um significado de partilha para seus membros. Por exemplo:

Os Associados do Comité da Prática Profissional poderão ficar em posição desejável, devido ao poder do Comité e das qualificações para serem membros. O Comité torna-se, assim, num símbolo de poder e prestígio para os seus elementos constitutivos.

Uma equipa, que tenha sido formada para proporcionar desfibrição, através do sistema telefónico, de atendimento a doentes cardíacos num hospital, poderá tornar-se numa fonte de satisfação para os seus membros, quando as vidas dos doentes são salvas pela equipa. Também pode desenvolver um significado social, se os membros da equipa acharem que gostam de passar tempo juntos, durante e depois do trabalho.

Grupos como Sistemas Abertos

Para muitas pessoas, ver um grupo como um todo é uma perspectiva totalmente nova, que requer uma mudança real. O grupo como um todo tem as suas próprias características, que são diferentes das dos seus membros. O grupo tem a sua própria identidade, ritmo, padrões de crescimento e as suas próprias interações com o ambiente. O comportamento de um grupo não pode ser previsto com precisão através da avaliação dos seus membros (Burggraf & Sillars, 1987; Glisson, 1986). Um teórico sobre grupos mostrou que um grupo pode agir de forma completamente irracional, ainda que os seus membros sejam pessoas racionais (Bion, 1961). Também é interessante notar que as pessoas agem de forma diferente, em grupos diferentes.

Em liderança e administração, estamos interessados em vários níveis de interacção dentro dos grupos de trabalho. O primeiro é o *intrapessoal*, isto é, o que acontece dentro do indivíduo. O segundo é o nível *interpessoal*, as interacções entre as pessoas. O seguinte é o nível de grupo, que é o foco primário deste capítulo. Finalmente, seguem-se os níveis *intergrupo* (entre grupos), *organizacional* e *interorganizacional*, que são assunto em capítulos posteriores (Wells, 1990). Ambos os padrões de interacção,

que caracterizam o grupo como um todo, assim como os padrões exibidos pelas pessoas quando agem como membros de um grupo, são importantes.

O limite de um grupo serve para o definir e para determinar a sua estrutura. Ao identificar os seus limites, é possível determinar a sua forma física, espacial, temporal e psicológica. Os limites são permeáveis. Se o limite de um grupo não for suficientemente permeável, pode ficar sedento de informação ou recursos; se, por outro lado, for muito permeável, pode ser subjugado por forças externas (McCullom, 1990).

Os grupos têm padrões comuns de comportamento que podem ser identificados, analisados, e influenciados pelo líder. Os modos como o grupo responde aos seus elementos, toma decisões e gere conflitos, são apenas alguns exemplos destes padrões. Há os que promovem o desenvolvimento do grupo; outros são indicações de desarmonia no grupo, e ainda outros são completamente destrutivos.

No desenvolvimento de um grupo, também é evidente uma sequência regular e previsível. Embora nem todo o grupo complete essa sequência com êxito, os que o podem fazer vão continuar a agir através de etapas identificáveis durante a sua evolução. Podem ser observadas diferenças distintas entre um grupo imaturo, nas primeiras etapas de desenvolvimento, e o grupo maduro que avançou para etapas posteriores de desenvolvimento. Estas diferenças são debatidas na próxima secção deste capítulo.

Um grupo pode agir para mudar o seu ambiente, ou pode tomar uma decisão baseada nas expectativas, ou exigências, das pessoas de fora do sistema. As influências ambientais podem ser tão subtis como os efeitos de disposições locais, ou tão óbvias, como uma directiva da administração. Esta influência não é uma troca unilateral – o grupo também pode fazer exigências ao administrador. A existência do grupo pode afectar, subtilmente, aqueles que não são membros e se vêem como “estranhos”.

FASES DE DESENVOLVIMENTO DO GRUPO

Anos de observação por teóricos de grupo, bem como vários estudos de pesquisa, indicam que os gru-

pos geralmente seguem etapas de desenvolvimento identificáveis no curso da sua existência, desde a forma imatura até à fase madura de desenvolvimento.

Claro que nem todo o grupo alcança a maturidade, tal como nem todo o indivíduo cumpre com êxito as tarefas de desenvolvimento de cada etapa da vida. Também, como os indivíduos, os grupos podem avançar para a etapa seguinte sem ter completado as tarefas da anterior etapa e podem necessitar de retroceder, a fim de as completar. Podem também chegar ao fim, mesmo sem terem passado por todas essas etapas.

Tuckman e Jensen (1977) e Lacoursier (1980) chamaram a estas cinco etapas de desenvolvimento de grupo : **formação, conflitualidade, normalização, execução e término.**

Os grupos passam, primeiro, por uma etapa de formação caracterizada pela incerteza, sentida pelos membros do grupo, acerca do lugar deles no conjunto. Esta etapa é seguida por um período tempestuoso, no qual o conflito é prevalecente e as emoções são elevadas. O grupo tem que encontrar uma forma de lidar com estes conflitos e desenvolver um padrão funcional de interacção. Se tiver sucesso, o grupo então amadurece para um sistema altamente funcional, perfeitamente capaz de executar as suas tarefas e satisfazer as necessidades de relacionamento dos seus membros. A dada altura, o grupo conclui a sua tarefa, ou já não é útil para os seus membros ou para a organização e, assim, deixa de existir. O curso do desenvolvimento do grupo é afectado pelo objectivo deste e pela instituição em que funciona, como também pela dinâmica interna do grupo (Bennis & Shepard, 1978; Braaten, 1974-1975; Bradford, 1978; Brill, 1984; Hill, Lippitt & Serkownek, 1979; McCullom, 1990; Nielsen, 1978; Robbins & Finley, 1995).

Formação

Esta primeira etapa tem duas fases: expectativa e interacção. Os futuros membros do grupo possuem várias expectativas sobre como será um grupo, como se vão encaixar no grupo e o que este espera deles. Estas expectativas serão desconhecidas para o líder, a menos que ele peça às pessoas que falem delas.

A **interacção** começa quando o grupo se reúne. Nesta etapa de formação, o grupo desenvolve um sentimento do "self", e define uma fronteira entre si e o ambiente. As pessoas no grupo serão capazes de dizer quem é, e quem não é, membro do grupo, mas ainda não sabem exatamente o que implica sê-lo.

Nesta primeira etapa, o grupo é imaturo. Os seus membros apenas começaram a identificar os seus laços comuns e, contudo, ainda não formaram qualquer relação dentro do grupo. Os membros do grupo terão percepções diferentes dos objectivos e das metas do grupo, e estarão inseguros quanto à sua posição dentro do grupo.

Tarefa Individual

A primeira tarefa de cada membro é conhecer o grupo e descobrir os papéis, e responsabilidades, que terão que cumprir e satisfazer dentro de um determinado grupo. Também precisam de lidar com os seus sentimentos relativamente a entrarem para um novo grupo: incerteza, curiosidade, esperanças elevadas, desconfiança, ou ansiedade relacionada com os desconhecidos do grupo. A quantidade de tensão varia de acordo com as exigências da situação e a resposta individual a essas exigências. Por exemplo, juntar-se a um grupo, semelhante a outro com quem gostou de trabalhar, será uma fonte de stress menor do que juntar-se a um grupo em que lhe seja pedido que realize uma tarefa completamente nova, para a qual não se sente preparado.

Tarefas do Grupo

O grupo, como um todo, tem duas tarefas a realizar na fase da formação: estabelecer a sua identidade como grupo e proporcionar apoio aos seus membros. O estabelecer da identidade é feito definindo quem é, e quem não é, membro do grupo e falando sobre o que os membros desse grupo têm em comum entre si (por exemplo, todos são novos nos seus trabalhos, têm o mesmo problema e perseguem a mesma meta). A terceira forma é dar ao grupo um nome, e decidir a hora e o lugar onde deverão voltar a encontrar-se, o que estende a existência do grupo para além do encontro inicial.

Fornecer apoio é difícil para um grupo imaturo. No entanto, as apresentações e o debate de eventuais aspectos comuns são uma ajuda. Evitar o conflito e o confronto, também é um meio provisório de dar apoio. À medida que o grupo amadurece, é mais capaz de identificar as necessidades dos seus membros e pode, por isso, permitir uma comunicação mais aberta e o confronto.

Ansiedade e Comportamento

A incerteza e a insegurança caracterizam a etapa da formação. As necessidades, dos membros, em termos de segurança e pertença ainda não foram satisfeitas dentro do grupo, pelo que muito do comportamento deles visa satisfazer essas necessidades: obter aceitação, evitar a rejeição, melhorar a sensação de conforto, reduzir a ansiedade, reduzir a ambiguidade, e tentar clarificar papéis e expectativas.

Devido ao facto de os membros de um grupo, em formação, não saberem se são aceites pelo conjunto, revelam-se cautelosos no seu comportamento. Para algumas dessas pessoas, a incerteza e a ansiedade podem tornar-se tão intoleráveis que, literalmente, fogem do grupo.

Nesta fase (Gibb & Gibb, 1978), o nível de confiança dentro do grupo é baixo. Se juntarmos isto às necessidades não-atingidas de segurança e pertença, temos como resultado tentativas para impor alguma ordem e estrutura ao grupo, e para que as comunicações sejam comedidas, não passíveis de gerar confronto, e pouco esclarecedoras. É típico o diálogo ser algo formal e cortês. As pessoas falam sobre assuntos, não-polémicos, bem conhecidos (o tempo, o trânsito, ou um artigo actual de interesse geral), e tentam esconder as suas preocupações.

Um grupo novo falha na forma e na organização. Ainda não teve tempo para desenvolver padrões regulares de interacção, logo, é bastante imprevisível, até mesmo para os seus membros. A cortesia e a formalidade usadas para a autodissimulação servem também para estruturar, e padronizar, a comunicação.

Outro modo de o grupo poder aumentar a sua estrutura e previsibilidade é fixar limites para os comportamentos dos seus membros. Por exemplo, estes vão controlar a participação, dando a cada um a

oportunidade de falar, ou interrompendo os que passem os limites fixados, dizendo "Vamos directos ao assunto". Também podem fixar um programa de trabalho para a reunião e designar, não só a hora e o local da próxima reunião, mas também uma duração específica e as restrições de presenças, a respeitar.

Frequentemente, os grupos em formação tendem a centrar-se em aspectos menores, às vezes passando toda a reunião a discutir sobre eles, de forma que o grupo não tenha que lidar com assuntos fundamentais. O que pode parecer ser um avanço é, de facto, funcionamento sem movimento (Berg & Smith, 1990). O grupo move-se em círculos, em vez de avançar para explorar um novo território. Este "empatar" pode acontecer em qualquer etapa, mas é muito comum nas primeiras fases do desenvolvimento do grupo. Outro grupo pode seguir uma abordagem diferente, e tentar tomar muitas decisões na primeira reunião, de forma a reduzir a tensão. Com uma abordagem apressada, é normalmente necessário retornar a assuntos anteriores, e solucionar alguns assuntos de modo mais maduro.

Apesar destas limitações, normalmente prevalece um tom subjacente de optimismo. As pessoas que entram num grupo novo, normalmente, trazem com elas a expectativa de que o grupo será, de alguma maneira, capaz de realizar o seu propósito. Embora, de facto, seja necessário manter este optimismo dentro de limites realistas, a verdade é que ele ajuda a manter o grupo, unido, nas difíceis etapas iniciais.

Liderança

Um grupo de trabalho, recentemente formado, precisa de um líder que possa fornecer apoio e estrutura sem encorajar dependência. É importante estar atento às necessidades individuais dos membros do grupo. Por exemplo, algumas pessoas podem preferir permanecer em silêncio durante esta etapa; você pode encorajar o grupo a permitir que eles "passem a sua vez, por ora". Outros podem precisar de reconhecimento, para se sentirem confortáveis no grupo, e o líder pode conceder algum deste reconhecimento.

Também você pode experimentar alguns dos sentimentos de ambiguidade que o grupo sente. Re-

conhecer que estão relacionados com a formação do grupo, pode ajudá-lo a lidar construtivamente com eles. Também pode ser um modelo de actuação de um comportamento de grupo maduro, ao empenhar-se numa comunicação mais aberta do que o resto do grupo. A sua franqueza encoraja os outros a falarem mais livremente. Nesta fase, só deverão ser usados os tipos de confrontação indirecta, sem grande pressão.

Também pode ajudar o grupo a desenvolver a sua identidade e estrutura, e a começar a clarificar o objectivo deles. Basta usar a palavra "nós", ao referir-se ao grupo, para ajudar a promover a identidade de grupo. Dar ao grupo um nome, usar esse nome, e distingui-lo de outros grupos, tudo isso reforça a identidade do grupo.

Embora alguma estrutura seja necessária, ela deverá ser flexível o suficiente para permitir o crescimento. A rigidez retarda o desenvolvimento ulterior. O seguinte exemplo ilustra a diferença:

Flexível: Encoraje o grupo a discutir sobre a data do novo encontro e a decidir o que querem fazer ou debater.

Rígida: Peça ao grupo para fazer uma lista de cada assunto a ser discutido na próxima reunião; não permita desvios dessa lista.

Uma declaração geral sobre a razão por que as pessoas se estão a reunir, como um grupo, é conveniente, e reduz a ambiguidade a um nível mais controlável. Fixar metas rígidas será prematuro e, provavelmente, terão de ser renegociadas mais tarde. Aos membros do grupo também podem ser atribuídas responsabilidades tal como tirar apontamentos, pensar acerca das metas do grupo, e trazer consigo informações ou ideias para a próxima reunião.

EXEMPLO Nada poderá substituir a real experiência de grupo, na qual você pode estar de facto envolvido nas interacções e sentir as tensões crescerem e diminuírem, à medida que o grupo passa pelas várias etapas de desenvolvimento. O seguinte exemplo ilustra o modo como um grupo muda de etapa para etapa.

Um surto de meningite, numa escola primária, transtorna muitos pais no distrito. Três pais

reuniram-se com o superintendente escolar, para expressar a sua preocupação e exigir que se actue no sentido da melhoria dos serviços de saúde escolares. O superintendente sugeriu que se reunissem com a coordenadora distrital dos serviços especiais, que era a responsável pelos serviços de saúde.

Na noite seguinte, os três pais e a coordenadora encontraram-se na escola primária. A coordenadora esperava que a culpa, dos serviços de saúde, agora postos em causa, caísse sobre ela e estava apreensiva com a reunião. Cada um dos pais estava ansioso por ver tomada alguma decisão e tinha uma lista de acções a sugerir, cada uma delas diferente das outras.

Depois de todos terem chegado, e terem sido feitas as apresentações, a coordenadora leu um longo relatório (originariamente escrito para o conselho escolar) aos pais. Quando finalmente terminou, os pais foram fazendo perguntas sobre a forma como o surto tinha sido descoberto e como o assunto tinha sido tratado. Aos poucos, perceberam que a pessoa que tinha estado a lidar activamente com o surto era um enfermeiro do departamento de saúde. Alguém sugeriu que falassem com ele. Um pai ofereceu-se para, na semana seguinte, se avistar com o enfermeiro e pedir-lhe que, na semana seguinte, se juntasse à reunião do grupo. Nessa altura, a reunião terminou.

Nem um único item, de qualquer das listas dos três pais, foi resolvido nesta reunião. Esperava-se que a coordenadora comparecesse à outra reunião, apesar da esperança dela de que os pais ficassem satisfeitos com o relatório e o assunto ficasse por isso. Terá reparado que apenas a coordenadora sentiu, de facto, alguma ansiedade com a formação do grupo neste caso particular. A manobra da leitura do longo relatório surtiu efeito para a coordenadora, livrando-a do ataque directo dos pais, mas não ajudou o grupo a avançar para o objectivo pretendido. Neste grupo ainda não emergiu um líder autêntico. O exemplo vai ter continuação no final do debate da segunda etapa, a conflitualidade.

Conflitualidade

Parecia que, depois da intranquilidade da primeira etapa, o grupo passaria a uma fase mais tranquila, mas tal não aconteceu. Embora os membros do grupo normalmente se sintam um pouco mais confortáveis no final da primeira etapa, a segunda é caracterizada por um aumento da tensão e do conflito. Esta etapa é difícil, mas a tensão tem algum valor, porque "empurra" o grupo para trabalhar na solução dos problemas, e assuntos, que foram evitados na primeira etapa.

Tarefas Individuais

À medida que o grupo se reorganiza, ao longo desta etapa, a tarefa principal de cada membro individual é posicionar-se no grupo, o que inclui definir de que forma a pessoa pode contribuir para o grupo, o nível a que cada um pode atingir as expectativas do grupo, e a decisão sobre se aquele determinado membro continuará a fazer parte do grupo.

Para tal, o membro do grupo precisa de desenvolver mais conexões com os outros membros e uma ideia do propósito do grupo e dos seus objectivos verosímeis. É frequente os membros do grupo testarem vários, e diferentes, papéis e opções, existentes, antes da conclusão desta etapa.

Tarefas de Grupo

As tarefas do grupo, nesta segunda etapa, são solucionar os conflitos que emergem e começar a reorganizar-se como um todo mais funcional. Os conflitos, evitados na primeira etapa, surgem agora, e exigem muita energia do grupo para os solucionar.

De forma a ter êxito na reorganização, o grupo deverá desenvolver mais laços comuns entre os seus membros e continuar a desenvolver a sua identidade. A estrutura mínima, desenvolvida na primeira etapa, é normalmente contestada e frequentemente reestruturada. Ao mesmo tempo que o propósito do grupo se torna mais claro, os objectivos específicos são normalmente fixados na fase seguinte (a normalização).

Ambiente e Comportamento

Como o nome desta etapa sugere, o ambiente do grupo é instável e emocional. Quando emergem conflitos

previamente escondidos, o nível de tensão sobe rapidamente. A confiança ainda é baixa, e o grupo é ainda claramente imaturo, embora lutando para amadurecer.

As pessoas, que não estão familiarizadas com as dinâmicas do grupo, ficam frequentemente surpreendidas por as decisões, tomadas na primeira etapa, serem simplesmente ignoradas ou completamente alteradas na segunda etapa. Este comportamento, aparentemente irracional, é necessário, se as decisões tiverem sido baseadas em consensos superficiais que escondiam desacordo significativo.

Em alguns grupos, as comunicações tornam-se abertamente hostis na segunda etapa. Indivíduos irados podem "bater com a porta" e sair da reunião, quando não atingem os seus objectivos. O nível do barulho feito pode subir drasticamente, podendo ocorrer troca de palavras aos gritos. Em outros grupos, a comunicação é mais contida, particularmente em posições de trabalho onde a expressão aberta de raiva e outros sentimentos negativos seja desaprovada. A hostilidade está mais escondida, mas é ainda evidente para um observador atento, e sentida pelos membros do grupo. As pessoas, que temem a hostilidade aberta, podem retirar-se do grupo, temporária ou permanentemente, física ou emocionalmente.

Os conflitos que surgem no grupo podem ter origem em assuntos triviais, como o modo de pagar os refrescos, ou assuntos sérios, como os propósitos do grupo. Os conflitos pessoais também são comuns. Por exemplo, um membro do grupo pode ficar irritado devido aos maneirismos dos outros; outro pode ficar transtornado ou mal-humorado, quando criticado. Quando um grupo se centra durante muito tempo numa discórdia trivial, normalmente é porque é incapaz de lidar com assuntos mais importantes.

Um grupo de trabalho, com uma tarefa específica, pode ter dificuldade em definir o seu propósito, por diversas razões. Primeiro, a tarefa pode não ter sido claramente definida pela administração ou pelo líder. Segundo, a tarefa pode estar rodeada de conflito; a investigação numa potencial má prática ou falsas necessidades financeiras serão exemplos de tarefas que suscitam conflitos. Por último, o grupo pode não estar à altura da tarefa. As capacidades dos membros do grupo podem não se adequar às exigências da tarefa que lhes foi atribuída.

As diferenças entre os vários membros tornam-se muito mais visíveis do que quando se estava na primeira etapa. À medida que surgem, cada um dos membros começa a desenvolver ligações com os que compartilham os seus interesses. Subgrupos ou facções podem sair dessas agregações. Dentro dos subgrupos, os seus membros começam a mostrar interesse e preocupação uns com os outros, mais do que até aí tinham revelado.

À medida que se formam estes subgrupos, as pessoas começam a tomar partido de assuntos, apoiando aqueles que concordam com eles e indo contra os que discordam. Os conflitos entre estes subgrupos podem subir de tom. O grupo até pode parecer estar preparado para se dividir em dois ou mais grupos, o que acontece ocasionalmente.

Podem deflagrar lutas de poder, quando as pessoas tentam usar estratagemas para conseguir posições favoráveis dentro do grupo. Por exemplo, duas ou mais pessoas podem tentar designar-se como líder do grupo ou afastar o líder já designado, pedindo novas eleições, desafiando as acções do líder ou, simplesmente, assumindo o comando. As lutas de poder também se desenvolvem controlando as funções de grupo. Por exemplo, um membro do grupo poderá tentar impor um conjunto de regras ao grupo, e em resposta, um segundo membro exigir que o grupo aceite as suas próprias regras, completamente diferentes. A luta, acerca de quais as regras que serão aceites, pode tornar-se num jogo de gritos ou num argumento interminável, a menos que alguém intervenha.

Liderança

O líder do grupo ajuda o grupo a canalizar as suas energias para actividades construtivas, usando o confronto e a negociação, unindo, testando os consensos, encorajando e reforçando.

O confronto e a negociação são convenientes, nesta etapa. Podem ser usados para fazer com que as coisas funcionem novamente, quando o grupo estiver retido num assunto trivial, e para solucionar os conflitos e as lutas de poder que emergem nesta etapa.

Porém, ao usar o confronto é importante estabelecer regras-base para a comunicação, o que significa usar mensagens de "eu" e não atacar as pessoas. Os

membros do grupo podem ser encorajados a escutar com atenção, ter em consideração diferentes pontos de vista, tentar ver as coisas como os outros as fazem, e mostrar vontade de mudar. Também podem ser encorajados a expressar desacordo, isto é, a questionar a evidência, expressar dúvidas, e debater os seus pontos de vista e, assim, aprenderem uns com os outros (Howard & Barton, 1992). Cada membro do grupo também pode precisar de aprender a aceitar a crítica construtiva do outro (Glaser, 1994). Franqueza, objectividade e respeito para com os pontos de vista de outras pessoas, são essenciais para o funcionamento do grupo. Estas regras fundamentais podem ter que ser repetidas, devendo chamar-se a atenção quando sejam violadas, até os membros se acostumarem a segui-las. O objectivo delas não é anular a expressão de sentimentos, mas impedir que estas expressões alimentem a tensão que já existe, evitar que se provoque mais hostilidade e que os membros do grupo, ansiosos ou irados, se afastem. Ajuda a manter as emoções e as tensões dentro de limites razoáveis.

O líder também pode assinalar os aspectos comuns existentes entre os indivíduos e os subgrupos. Esta função de união, tal como recordará, é uma componente da liderança eficaz (debatida no Capítulo 3). A **União** pode fortalecer a identidade de grupo, ajudar as pessoas a estabelecerem ligações entre si, e clarificar os objectivos do grupo.

Também importante para clarificar o propósito do grupo é encorajar a discussão livre, e então ver se há consenso. Uma vez constatada a existência de pontos comuns, o líder pode perguntar: "Todos nós concordamos que...?" Ao lidar com o desacordo, pode-se usar o despiste do consenso para identificar o que de comum existe.

Durante a segunda etapa, o grupo pode não estar preparado para chegar a consenso, sobre algumas das questões levantadas, e poderão ter que votar em alguns assuntos. O problema da votação é que a minoria vai perder a favor da maioria, e este resultado pode polarizar ainda mais o grupo. No entanto, é preferível votar, para evitar decisões autocráticas do líder ou a pressão de alguns membros do grupo. Em alguns pontos, poderá ser necessário que os membros do grupo concordem/ discordem, para evitar que o grupo se separe permanentemente.

O líder pode encorajar, e reforçar, de diferentes formas, acções positivas, individuais e de grupo. Pode dizer ao grupo que, normalmente, leva muito tempo a ser organizado e chegar à etapa de planeamento. Esta acção pode restabelecer o optimismo esmorecido. O líder também pode reforçar a acção positiva, ao reconhecer contribuições e ao apontar aspectos em que determinados membros foram úteis ao grupo. Há sinais importantes, colhidos em investigação sobre liderança de grupo, em apoio da ideia de que recompensar os membros do grupo pelo seu contributo aumenta a participação deles, enquanto que castigá-los, seja de que forma for, diminui a participação (Pavitt, 1999). O humor também pode ser usado para reduzir a tensão, e promover a coesão, desde que não contenha elementos que embarcem ou ataquem outrem (Keyton, 1999).

EXEMPLO Regressemos ao grupo dos três pais preocupados e à coordenadora dos serviços especiais, na altura em que eles se juntam durante a segunda reunião e se entra na segunda etapa-conflitualidade:

Assim que os membros do grupo se sentaram ao redor da mesa, perguntaram ao pai, que se tinha oferecido para contactar com o enfermeiro, se este último ia aparecer. "O enfermeiro não pode vir esta semana devido a uma conferência previamente marcada. Virá cá para a próxima semana". Os outros membros do grupo mostram-se aborrecidos, "Porque é que não nos disse! Estamos a perder o nosso tempo ao vir cá esta noite". O primeiro dos pais respondeu que podiam usar o tempo para decidir quais as questões a colocar ao enfermeiro.

Embora todos julgassem haver acordo nas perguntas a fazer, quando as pessoas começaram a expor as suas perguntas, todas elas eram diferentes. Um dos pais perguntou como se propagava a meningite, mas outro disse que isso já sabiam. Quando o terceiro pai sugeriu que perguntassem ao enfermeiro como se poderia lidar com o problema para a próxima vez, a coordenadora tomou isso como uma ofensa e disse: "Ninguém disse que se tinha lidado mal com o problema". Quase em coro,

os três pais disseram, quase a uma voz "Mas é por isso que nós estamos aqui! As nossas crianças estiveram perigosamente expostas". Novamente, a coordenadora afirmou que tinha sido feito tudo o que era possível e que, aliás, não achava que os pais devessem envolver-se em decisões de carácter administrativo. Enquanto dizia isto, a coordenadora começou a arrumar os documentos, como se se preparasse para se ir embora.

Assim que a coordenadora acabou de arrumar os documentos, um dos pais disse friamente "Se não quer colaborar, teremos o maior prazer em informar o superintendente", e os outros pais acenaram com a cabeça em sinal de acordo. A coordenadora desistiu da posição agressiva e disse: "Bem, eu quero colaborar". O primeiro pai disse: "Sei que está preocupada; o desejo de todos nós é que as crianças sejam saudáveis".

O grupo, então, decidiu que cada pessoa poderia fazer as suas perguntas ao enfermeiro, respeitantes ao assunto em causa. Todos concordaram em voltar na semana seguinte.

O primeiro pai (o que contactou com o enfermeiro) emergiu como o líder do grupo. A dada altura, os pais uniram-se contra a coordenadora e o grupo quase se separou. Mas a reunião terminou com um acor do positivo, embora vago, no sentido de que todos estavam preocupados com a saúde das crianças. O grupo tem agora um propósito definido, embora ainda não tenha nenhum objectivo específico.

Normalização

Na fase de normalização, as experiências de grupo estão livres da ansiedade e das tensões das duas primeiras etapas. As posições e as responsabilidades estão definidas, feitos os planos, e as acções revelam-se mais produtivas. O grupo estabelece padrões mais passíveis de execução, que serão levados até à próxima etapa.

O grupo está mais relaxado, nesta fase, e a participação no grupo é menos stressante do que nas duas primeiras etapas. No final desta etapa, os membros do grupo sentem um senso de pertença e de progresso. O grupo está claramente a amadurecer.

Tarefas Individuais

Por esta altura, o indivíduo já tomou a decisão de se manter como membro do grupo (na medida em que é permitida a escolha numa situação de trabalho), e iniciou a tarefa de definir a sua posição no grupo. Na etapa de normalização, os membros do grupo podem testar e aperfeiçoar as suas posições, e começar a funcionar como parte integrante do grupo no seu todo.

As interacções com outros, no grupo, têm agora mais significado e são mais construtivas. Cada indivíduo pode discordar, e colaborar, neste grupo mais previsível. Nesta altura, deverá estar a contribuir para a realização da tarefa do grupo e a oferecer apoio a outros membros.

Tarefas do Grupo

Uma tarefa principal do grupo é decidir sobre as metas ou objectivos, específicos, que serão levados a cabo na próxima etapa. Se o propósito não foi claramente definido durante a segunda etapa, precisará de o ser agora, para desenvolvimento dos objectivos. O grupo também precisa de decidir o que terá de ser feito, isto é, determinar e distribuir as tarefas.

As outras duas tarefas são desenvolver a coesão; como grupo, e estabelecer normas funcionais de comportamento. O grupo também precisa de trabalhar as suas próprias formas construtivas de solucionar conflitos e satisfazer as necessidades de cada membro.

Ambiente e Comportamento

Esta terceira etapa é caracterizada por um sentimento, gradualmente crescente, de progresso, abertura e de relacionamento. A mudança no ambiente de grupo não é tão radical quanto possa parecer. Embora sem se dar por isso, por causa da tensão e conflitos da segunda etapa, já foram dados alguns passos positivos que acabam por dar frutos na terceira etapa. Exemplos de apoio mútuo e o desenvolvimento de conexões entre os membros do subgrupo, são comuns na segunda etapa. Estas relações estendem-se agora ao resto do grupo.

À medida que se desenvolvem as ligações, os membros do grupo sentem-se menos isolados. É mais provável que as pessoas, agora, partilhem preocupações individuais. Quando o fazem, o mais natural é que o grupo responda com apoio e sugestões úteis.

As respostas do grupo são agora mais previsíveis. Porém, essa previsibilidade não significa que as pessoas façam, ou digam, a mesma coisa uma vez e outra. Significa que, se um membro do grupo apresentar uma sugestão construtiva, alguém pelo menos irá reconhecer o seu contributo. Ou, se alguém fizer uma observação insultante, essa violação das regras-base será apontada de algum modo, normalmente de forma construtiva. Em qualquer dos casos, as pessoas não serão completamente ignoradas ou atacadas, como poderiam ter sido na fase de conflitualidade. A discussão afasta-se dos assuntos triviais. À medida que avança, o grupo está finalmente em condições de concordar sobre o modo como levar a cabo os seus propósitos.

O grupo torna-se mais autónomo, e é menos provável que peça ajuda ao líder. Como cada membro do grupo aprende mais sobre como influenciar efectivamente outros membros do grupo, o líder passa a ser um membro do grupo como outro qualquer.

São agora tomadas decisões de uma maneira mais democrática. Alcançar consensos sobre um assunto não só é possível, como acontecem com mais frequência. Votar é muito menos comum, e já não são aceites pelo grupo decisões autocráticas.

Um optimismo cauteloso sobre as contribuições do grupo substitui a frustração e o desânimo. O grupo, finalmente, provou que pode realizar algo, só que ainda não provou a sua capacidade para levar o plano à sua conclusão.

Liderança

Como líder, pode ajudar a orientar o grupo através do processo de planeamento, evitando que o grupo se afaste dos seus objectivos, testando a viabilidade das sugestões, e encorajando a utilização do consenso para tomar decisões. O grupo deverá assumir muita da responsabilidade do planeamento do trabalho, de forma que o plano final seja pertença sua, e o grupo nele se empenhe mais.

Continua a ser útil encorajar o debate sobre os assuntos que surgem, ver se pode haver consêlho, e usar o confronto e a negociação quando necessário. Os membros mostram menos necessidade de apoio ou cumprimento das regras-base na confrontação, à excepção de, ocasionalmente, lhes lembrar o assunto.

Nesta altura, talvez o leitor goste de olhar para a lista, na Caixa 5-1, do que *não* fazer ao ser líder de um grupo.

EXEMPLO Na terceira reunião, os três pais e a coordenadora reúnem-se com o enfermeiro do departamento de saúde para discutir o surto de meningite:

Cada membro do grupo trazia uma lista de perguntas, para fazer ao enfermeiro, e ficaram surpresos por os outros também a terem feito. A maioria das perguntas foi sobre o controlo do surto de meningite. A discussão fluiu livremente. A coordenadora parecia estar menos na defensiva e mais relaxada, do que na segunda reunião. Os pais estavam atentos e impressionados com o conhecimento detalhado, do enfermeiro, acerca da situação, e com o modo como lidara com o problema.

Caixa 5-1 Como NÃO Liderar um Grupo

- Ser imprevisível
- Estar ausente o mais possível
- Usar ameaças e "bluffs"
- Perseguir, secretamente, as suas próprias metas
- Oferecer-se para ser o guardião
- Assumir o papel de brincalhão
- Ser austero e manter-se assim
- Demonstrar desprezo pelo resto do grupo
- Contribuir o menos possível
- Seguir os outros
- Quando contribuir, fazê-lo de forma incompleta

Fonte: Fisher, B.A. & Ellis, D.G. (1990), *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill. Concedida autorização de utilização.

À medida que se aproximavam do fim das suas perguntas, um dos pais disse, "Julgo que tivemos muita sorte em tê-lo por perto, quando isto aconteceu".

"Sim, foi um acaso feliz, porque eu só visito a escola uma vez por mês," disse o enfermeiro. Os pais ficaram boquiabertos e pediram ao enfermeiro que se explicasse. Ele descreveu o modo de nomeação dos enfermeiros para as escolas no distrito: só podia fornecer os serviços mínimos, porque era essa a missão contratual.

Outro pai perguntou ao enfermeiro que serviços deveria haver, e a discussão deste assunto levou o resto do tempo da reunião. Quando estava na hora de a terminar, o primeiro pai agradeceu ao enfermeiro o facto de ter vindo, e disse-lhe que lhes tinha dado algo para pensarem. Os outros concordaram, e perguntaram se o enfermeiro poderia voltar a ser consultado, no futuro, pela comissão que eles formavam. O enfermeiro concordou.

Na reunião seguinte, o grupo discutiu as sugestões, do enfermeiro, para um serviço de saúde abrangente. Foi pedido à coordenadora que investigasse os custos e a viabilidade de serviços melhorados. O primeiro pai ofereceu-se para falar com outros funcionários do departamento de saúde, e os outros dois ofereceram-se para fazer alguma pesquisa de biblioteca. Cada membro traria, dentro de duas semanas, as informações colhidas para serem apreciadas em grupo.

Nem todos os grupos avançam, com esta rapidez e sucesso, ao longo das etapas de desenvolvimento como este que acabamos de referir. Poderá levar muitas semanas para que alguns grupos atinjam a segunda etapa. O grupo do exemplo amadureceu, substancialmente; de notar, como se lidou de forma diferente, nesta etapa, com a discordância da coordenadora.

Execução

A etapa da execução é a parte mais produtiva e agradável do ciclo da vida de um grupo. Nesta fase, o grupo já definiu claramente o seu propósito, de acor-

do com os seus objectivos, e tem um plano ou sistema em curso para os alcançar. Cada elemento sente-se como parte do grupo, sabe que comportamentos são esperados, e o que esperar dos outros membros do grupo. O grupo alcançou maturidade. Os seus membros podem agora trabalhar em sintonia, executando as suas tarefas sem problemas e com eficácia, a maioria do tempo (Frigon & Jackson, 1996).

Os martelos devem ser batidos em cadência, quando mais do que uma pessoa esteja a martelar o ferro.

—G. Bruno, c. 1548-1600, in Eigen & Siegel, 1989, p.467

Tarefas Individuais

Os membros executam as funções e cumprem as responsabilidades definidas nas últimas três etapas. A primeira tarefa de todo o elemento é realizar a sua parte do trabalho. Normalmente, são feitos esforços durante as primeiras etapas, mas é só ao chegar a esta que os membros do grupo têm energia suficiente para se concentrarem completamente na execução do trabalho de grupo.

A segunda tarefa é relacionarem-se, de modo eficaz, tanto com o grupo, como um todo, como com os seus vários elementos. Agora, os membros do grupo enviam as suas mensagens, tanto para o grupo como para os outros indivíduos. Por exemplo, uma característica do amadurecimento do grupo é o nível a que um membro do grupo, insatisfeito com uma acção deste, discute essa insatisfação com o grupo (comportamento de grupo maduro), em vez de o fazer com outra pessoa que não pertence ao grupo (comportamento de grupo imaturo). Embora ainda possa permanecer a necessidade de ter um subgrupo dentro do grupo, para dividir tarefas complexas, a comunicação entre estes subgrupos deverá ser fluente e aberta.

Tarefas de Grupo

Tal como as tarefas individuais, as tarefas do grupo nesta etapa são avançar para as suas metas, empenhando-se num comportamento produtivo, e manter relações eficazes dentro do grupo e com o ambiente. As necessidades e metas do grupo, como um

todo, são agora muito mais coincidentes com as dos seus membros.

Para executar estas tarefas, o grupo tem agora que funcionar como um todo, com membros que estão funcionalmente inter-relacionados. A seguinte descrição de um exercício de grupo pode ajudar a ilustrar esta inter-relação funcional.

É pedido a seis ou sete voluntários que fiquem juntos num grupo e dêem os braços. Então, cada pessoa é solicitada a seleccionar um ponto, em qualquer lugar da sala. Após cada pessoa indicar qual o ponto da sala que escolheu, foi-lhes dito que se dirigissem para ele.

Claro que, de braço dado, todos se empurravam uns aos outros, e o grupo não foi a lado nenhum. As pessoas do grupo ficaram frustradas. Finalmente, percebem que não conseguem alcançar os diferentes pontos de uma vez, e começam a dirigir-se a cada ponto, da sala, que cada um tinha escolhido. À medida que se movem em sintonia, as pessoas geralmente começam a sorrir e a rir-se por terem atingido o objectivo. Pode-se ver o ambiente mudar, quando o grupo passa de um comportamento improdutivo para um comportamento funcional.

Ambiente e Comportamento

O ambiente de grupo nesta etapa é geralmente aberto, agradável, e relaxado. Na sua maioria, o comportamento é resoluto e construtivo. O nível de confiança entre os membros do grupo é elevado, e cada membro tem o sentido de envolvimento no grupo. A colaboração substituiu o conflito, como modo operacional primário.

Este novo nível de colaboração não significa que já não existam diferenças entre os membros do grupo. Elas simplesmente são geridas de uma forma diferente. Na realidade, o líder deve desconfiar de um grupo que alegue nunca ter que lidar com diferenças ou desacordos entre os seus membros. Quando um grupo se apresenta totalmente harmonioso, unânime, *pode* significar que estabeleceu normas rígidas que proíbem o desacordo. Detrás deste acordo superficial, os membros podem estar a esconder

preocupações e opiniões, com medo da rejeição por parte do grupo. A harmonia é uma ilusão; aqueles que acreditam nisso, estão a enganar-se.

Ao contrário, o grupo maturo reconhece que cada membro é um indivíduo muito próprio, que provavelmente discordará de algumas das coisas que são ditas ou feitas. O grupo maturo pode tolerar a individualidade e o desacordo; é capaz de enfrentar, abertamente, os conflitos que possam surgir do desacordo e da negociação para a sua resolução. As capacidades de cada membro são reconhecidas e usadas. A individualidade é apreciada, e não, anulada.

A Tabela 5-1 compara as características de grupos maturos com as dos imaturos (Bion, 1961).

Liderança

O líder eficiente age como um facilitador de grupo na fase da execução. Até mais do que na última etapa, os membros do grupo pode assumir muitas das funções do líder da primeira etapa, embora ainda beneficiem de orientação durante esta.

O líder continua a ser um recurso valioso para o grupo. O grupo ainda precisa de voltar a concentrar-se nos objectivos, quando são desviados, e receber feedback do seu progresso, apoio quando enfrenta uma tarefa particularmente difícil, e orientação para coisas como delegar responsabilidades, atribuir tarefas, e rever os planos quando necessário.

Elaborar um problema que surja, contribui para a coesão do grupo e seu desenvolvimento geral. Um líder demasiado prestativo poderá inibir o desenvolvimento continuado do grupo.

EXEMPLO O Comité de saúde escolar, composto por três pais e a coordenadora de serviços especiais, reuniram-se novamente depois de juntarem alguns dados:

Os membros do Comité partilharam as suas constatações, com o resto do grupo. À medida que iam discutindo as propostas para melhoria dos serviços de saúde, começaram a perceber quantas pessoas seriam afectadas por esta mudança, e decidiram que iam precisar de mais

Tabela 5-1 Características de Grupos Maduros e de Grupos imaturos

Maturo*	Imaturo*
Limites definidos	Limites indefinidos, variáveis
Propósito definido	Propósito vago
Metas comuns, compartilhadas	Metas conflituosas ou omissas
Identidade forte, como um todo	Identidade incerta, ameaçada por ganho ou perda de membros
Relaxado, informal	Rígido, formal, ou caótico
Comunicações abertas e frontais	Comunicações fechadas e dissimuladas
Aceita	Rejeita, é indiferente ou hostil
Tolera diferenças	Não admite diferenças ou é destruído por elas
Normas flexíveis, previsíveis	Normas inflexíveis ou inconsistentes
Coesão	Poucas ligações entre os membros
Lida com tarefas e relações	Demasiado centrado em tarefas ou relações
Reconhece o contributo e as necessidades dos membros, e responde-lhes	Não reconhece nem responde aos seus membros
O feedback é construtivo	O feedback é mínimo, destrutivo, ou tem ambas as características

* Um grupo que tenha alcançado todas estas características de maturidade pode não ser perfeito, mas é muito mais funcional e eficiente do que um grupo imaturo.

informação. Decidiram fazer a avaliação e controlo não só da escola e de funcionários do departamento de saúde, mas também de estudantes, pais e professores de todo o sistema escolar.

Ao mesmo tempo, também planearam averiguar como outros sistemas escolares projectaram, e financiaram, os seus serviços de saúde. Para realizar estas tarefas, formaram dois subcomités. Outros dois pais e o director de uma escola juntaram-se ao Comité.

O grupo, como um todo, reunia-se regularmente para discutir os avanços e partilhar resultados. Algumas das ideias apresentadas eram demasiado ambiciosas; outras, demasiado limitadas. Durante o processo de debate, surgiram muitas situações de desacordo. Finalmente, o Comité elaborou uma proposta realista que satisfazia cada membro e tinha viabilidade financeira.

As actividades de avaliação e controlo tinham gerado muito apoio, da comunidade, à proposta, na altura em que o Comité a apresentou ao conselho escolar. Este último conduziu audições públicas da proposta e, finalmente,

aprovou-a, depois de fazer algumas pequenas alterações.

Neste exemplo, o grupo completou seu trabalho, com êxito, mas nem todos os grupos conseguem isso. Alguns não avançam tanto, no seu desenvolvimento como um grupo e ou abandonam os seus objectivos ou trabalham neles de modo ineficiente. Até mesmo aqueles grupos, que alcançam esta etapa, podem achar que o seu projecto não vai poder ser completado, ou não será aceite por alguma razão, que não era óbvia quando começaram o trabalho. Então, o grupo tem que decidir se abandona os seus objectivos, ou se revê o plano de trabalho e continua em frente.

Término

Alguns grupos de trabalho continuam indefinidamente; outros têm um propósito específico, limitado no tempo, e dispersam-se, uma vez atingido o propósito. Nesta quinta e última etapa, o grupo chega a uma espécie de “encerramento” e tem o seu término. O termo deveria incluir um resumo dos eventos que aconteceram ao longo da vida do grupo, e uma avaliação dos procedimentos e do nível a que o grupo

cumpriu o seu propósito. A avaliação dos aspectos de relacionamento no procedimento do grupo é frequentemente omitida, o que pode ser devido à sua natureza potencialmente ameaçadora e/ou a fracasso na apreciação do seu valor. Quando um grupo não passa por esta fase, os seus membros ficam com um sentimento de insatisfação, de inconclusão.

Tarefas Individuais

A tarefa de cada membro nesta etapa é avaliar tanto o procedimento, como os resultados, do grupo. Todos os membros dão e recebem feedback dos seus próprios papéis, dos papéis dos outros membros e do grupo como um todo. O procedimento de grupo, a realização dos seus objectivos, as contribuições de cada membro, os comportamentos produtivos e improdutivos e formas de fazer melhor no futuro, podem ser incluídos na avaliação.

Tarefas de Grupo

As tarefas do grupo, nesta última etapa, são apoiar uma avaliação detalhada dos procedimentos do grupo e seus resultados, continuar a incentivar um ambiente aberto no qual a avaliação pode acontecer, e obter, ou fornecer, algum reconhecimento do trabalho e realizações de grupo. Esse reconhecimento pode ser feito em forma de anúncio do sucesso do grupo, relato do que foi tentado e realizado, ou celebração de qualquer tipo.

Ambiente e Comportamento

Esta etapa é caracterizada por uma mistura de emoções; alívio pelo trabalho terminado, satisfação por trabalho bem feito, tristeza por o grupo estar a chegar ao fim. Nem todos os grupos têm sucesso, mas mesmo que não o tenham, os seus membros podem obter alguma satisfação por terem tentado pelo menos alcançar o objectivo deles. Também podem avaliar se trabalharam bem juntos e como o fariam de modo diferente no futuro.

A avaliação pode tornar o grupo mais consciente da forma como mudou, desde a sua primeira reunião, algo de que as pessoas frequentemente não se apercebem, a menos que alguém lhes diga. Também

pode melhorar o autoconhecimento, à medida que as pessoas recebem reacções de como influenciaram os outros.

Liderança

Como membro do grupo, espera-se que o líder dê e receba feedback. Uma função importante do líder, nesta etapa, é encorajar esta partilha. Porque muitos são relutantes a fazer este tipo de avaliação, o líder pode iniciar o processo pedindo aos outros que avaliem o papel do líder. Outro método é pedir, aos membros do grupo, que preencham questionários ou listas de avaliação, e depois partilhem os resultados com o grupo. Por exemplo, o líder pode dar, aos membros do grupo, a lista das características de grupos maduros e imaturos, e pedir-lhes que classifiquem a maturidade do grupo segundo cada uma das características. Tal como em outras situações de frente a frente, o líder, se necessário, fixa as regras-base para uma avaliação construtiva, e não destrutiva.

O líder também pode desafiar o grupo a enfrentar a realidade de que o fim está a chegar. O grupo pode ser encorajado a reconhecer, e validar, a contribuição dos membros para o processo e para a consecução das metas. O exprimir o reconhecimento dos esforços do grupo, e a celebração das realizações do grupo, são importantes para que os membros possam deixar o grupo com a satisfação de terem completado o que eles, e os seus colegas, se propuseram fazer.

EXEMPLO Com a aceitação da proposta deles pelo conselho escolar, o Comité de saúde escolar tinha atingido o seu objectivo primário:

Todos os sete membros do Comité juntaram-se depois da reunião do conselho escolar, e um repórter tirou uma foto para o jornal local. Decidiram celebrar o seu sucesso encontrando-se todos para almoçar num restaurante especial.

No dia seguinte, durante o almoço, os membros do Comité lembraram todas as reuniões que tinham tido e o trabalho que tinham feito. Os mais novos ficaram surpreendidos com as dificuldades que o

Comité tinha tido, de início. Um dos pais do grupo original disse à coordenadora, "A Senhora pensou que nós estávamos lá para nos vingarmos", ao que ela respondeu: "Assim parecia. Nenhum de vós percebeu o pouco dinheiro que tínhamos para trabalhar. Eu achava que estava a fazer o melhor que podia". Os outros pais concordaram, dizendo como se tinham sentido revoltados com os deficitários serviços de saúde, e como os sentimentos deles mudaram, à medida que começaram a trabalhar na forma de melhorar os serviços oferecidos.

No fim do almoço, um dos membros mais novos expressou algum pesar por o Comité já não se voltar a encontrar. "Poderíamos encontrar-nos, de vez em quando, para inspeccionar o avanço da proposta", disse este pai. "Não, a responsabilidade, agora, cabe ao conselho escolar. É nosso dever, como cidadãos e pais, conferir a evolução da obra deles", disse o pai que tinha sido o líder informal do grupo. Os outros concordaram, ainda que com alguma relutância, felicitaram-se mutuamente pelo trabalho feito e abandonaram o restaurante.

Dimensões do Processo de Grupo

A linearidade desta sequência preocupa alguns teóricos. Alguns preferem descrever os grupos como movendo-se ao longo de um caminho em espiral, desde o início até ao fim. Quando uma sugestão é aceite pelo grupo, torna-se como um ponto de âncora, a partir da qual o grupo pode tentar alcançar ideias novas, testá-las, e, se forem aceites, torná-las em novo ponto de âncora e por aí diante, como ilustrado na Figura 5-1. O processo é progressivo e acumulativo, com modificações e remodelações que continuam até à conclusão da tarefa (Fisher & Ellis, 1990). Outros teóricos acreditam que os grupos passam por mais, ou diferentes, etapas relativamente às já descritas. Existem ainda outros que se preocupam mais com a suposição de que um grupo só avança quando os seus conflitos estiverem resolvidos. Ao invés, preferem definir os avanços como a vontade de trabalhar nesses conflitos (Keyton, 1999).

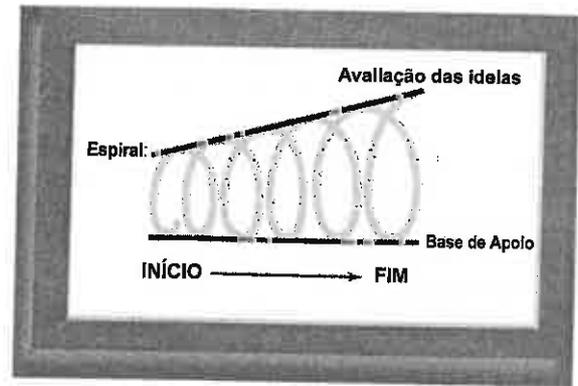


Figura 5-1 Modelos alternativos de desenvolvimento do grupo. Fonte: Adaptado de Fisher, B.A. & Ellis, D.G. (1990). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill, utilização autorizada, usando dados de Tuckman (1977) e Lacoursier (1980).

Uma preocupação adicional é que a franqueza, a abertura e a honestidade não são, necessariamente, acções livres de risco. Em organizações onde tais riscos são uma realidade, o líder precisa de ter na devida conta as consequências de discussões abertas, frequentes fora do grupo. Apesar destas preocupações válidas, a sequência formação-conflitualidade-normalização-execução-termo é fácil de aprender, e continua a ser útil se tivermos em mente as suas limitações.

DIMENSÕES DO PROCESSO DE GRUPO

Como pode ver, dentro de um grupo de trabalho ou equipa ocorrem simultaneamente vários processos diferentes. Outra abordagem para analisar a dinâmica de um grupo de trabalho, em qualquer etapa de desenvolvimento, é ver o modo como ele controla cada uma das seguintes dimensões (McCullom, 1990):

- *Relações de autoridade.* As relações entre os membros são colegiais? Ou o grupo submete-se a quem detém o poder e a autoridade?

- *Funções de zelo.* Como é que o grupo satisfaz as necessidades dos seus membros? Fornece conforto e comodidade aos seus membros, ou deixa-os desconfortáveis e incomodados?
- *Comunicações externas e internas.* Como se processa a troca de informações, dentro do grupo, e com outros grupos? A comunicação flui livremente, ou é formal, afectada, comedida, ou controlada de forma rígida?
- *Gestão de conflitos.* Evita-se o conflito? Lida-se abertamente com ele? Os membros do grupo discordam sem retaliação?
- *Gestão da intimidade.* O grupo encoraja o desenvolvimento de relações estreitas, de colaboração, positivas, entre os seus membros, e entre eles e o próprio grupo? Previne, ou castiga, a intimidade e a revelação pessoal? (Gillette, 1990)
- *Fornecer segurança.* Como é que o grupo lida com a ansiedade? Protege os seus membros da represália interna ou externa, ou permite que fiquem expostos a ela?
- *Realização do trabalho.* O grupo completa o seu trabalho de forma eficaz e efectiva? O grupo dá mais importância à tarefa ou às relações? (Ver Caixa 5-2.)

PROGRAMA DE TRABALHO OCULTO

À medida que se formam e começam a funcionar, os grupos de trabalho desenvolvem propósitos para se reunirem. Estes propósitos são chamados programa de trabalho, público ou oficial. Discretamente, porém, outras metas poderão estar a influenciar o processo de grupo, embora não sejam abertamente reconhecidas. Essas metas não-anunciadas, subjacentes, são chamadas programa de trabalho oculto (Bradford, 1978). Salvo se chamada a atenção do grupo para estes programas de trabalho ocultos, normalmente eles continuam a funcionar discretamente, à margem do grupo.

Apesar de a sua existência não ser reconhecida, os programas de trabalho ocultos podem ser fortemente sentidos pelos membros do grupo e influenciar, grandemente, o resultado dos procedimentos de grupo. Segue-se então um exemplo:

Caixa 5-2 AS SETE DIMENSÕES DO PROCESSO DE GRUPO

Relações de Autoridade
 Funções de Zelo/Guarda
 Comunicações externas e Internas
 Gestão de Conflitos
 Gestão da Intimidade
 Fornecer Segurança
 Realização do Trabalho

Fonte Adaptado de McCollom, M. (1990) Group formation: Boundaries, leadership, and culture. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.) *Groups in Context - A New Perspective to Social Identity*. Reading, MA: Addison-Wesley. Autorizada a utilização.

Foi formado um grupo de intervenção para desenvolver procedimentos de controlo de pares na função, numa agência de cuidados de saúde comunitária. Porém, os elementos do pessoal, designados para o grupo de intervenção, acharam que os procedimentos de inspecção constituíam uma ameaça. Como resultado desse sentimento, desenvolveu-se um programa de trabalho oculto para evitar a implementação dos procedimentos de inspecção, o qual funcionou à revelia do grupo.

Enquanto este programa de trabalho oculto funcionava, o grupo de intervenção aplicou uma variedade surpreendente de táticas de delonga, no curso da sua discussão dos procedimentos de controlo. Ao fim de um ano de reuniões, o grupo de intervenção mantinha-se incapaz de encontrar, ou desenvolver, uma definição de procedimentos de controlo, capaz de satisfazer todas as pessoas do grupo.

Quer o líder deste grupo, quer o administrador que criou o grupo de intervenção, deveria ter intervindo muito antes de se ter passado um ano. Os programas de trabalho oculto não-produtivos podem impedir que um grupo de trabalho faça algum progresso, se não se lidar com eles na forma correcta.

Um determinado membro de grupo, vários membros de um grupo juntos, o líder, ou o grupo como um todo, podem ter um programa de trabalho oculto. Às vezes, as pessoas estão cientes de que têm um programa de trabalho oculto, mas, mais frequentemente, ele está fora da consciência até mesmo daqueles que lhe deram origem.

Alguns programas de trabalho oculto surgem de necessidades individuais, que não são satisfeitas dentro do grupo. Por exemplo, determinados membros podem sentir que a posição deles, na organização, está ameaçada por algo que está a acontecer no grupo.

Ideias preconcebidas sobre como o grupo deve funcionar, são uma fonte comum de programas de trabalho oculto. Por exemplo, as pessoas podem entrar no grupo, com uma solução já elaborada para o problema que aquele está a tentar resolver. O seu programa de trabalho oculto será convencer o grupo a aceitar a sua solução, e bloquear a aceitação de qualquer outra solução para o grupo.

Um tipo semelhante de programa de trabalho oculto acontece, quando um ou mais membros do grupo têm um especial interesse ou uma forte lealdade para com outro grupo. Qualquer destas situações pode influenciar o comportamento no grupo. Por exemplo:

Foram designadas duas enfermeiras para uma comissão interdisciplinar, responsável por fazer selecção de estudos de investigação, propostos na sua instituição. Ambas trabalharam no objectivo não-declarado (programa de trabalho oculto) de assegurar que todas as propostas, apresentadas por enfermeiros, seriam aprovadas.

Os líderes também podem trazer, para o grupo, programas de trabalho oculto. Também eles têm necessidades individuais e lealdades contraditórias. Mais frequentemente, dão consigo a pretender apresentar ao grupo soluções já tomadas. Mesmo se resistirem à tentação de partilharem a sua solução com o grupo, pode ser difícil evitar que isso funcione como um programa de trabalho oculto. Alguns gostam de ser dominadores, ou de terem os outros dependentes deles e, inconscientemente, encorajam a dependência, embora digam publicamente que

querem que os membros do grupo sejam independentes e peremptórios.

É frequente os grupos apoiarem com palavras, mas não com acções, um objectivo que, sinceramente, não aceitam. Esta falta de aceitação pode ser devida ao facto de o objectivo ter sido imposto ao grupo, pelo líder ou por uma autoridade externa; o grupo pode ter escolhido uma meta que lhe parecia boa, mas realmente não era importante; ou o grupo pode estar a trabalhar numa meta que já não é relevante.

Outro tipo de programa de trabalho oculto, que se encontra nos grupos, é o acordo tácito de um determinado comportamento. Recordar-se-á de que é frequente grupos imaturos terem um acordo tácito de que os membros serão corteses e não haverá confronto. Esta "regra" não é discutida, mas é aceite pelos membros do grupo. Os grupos também podem ter um acordo tácito de ignorar certos comportamentos (como o desempenho de um determinado membro), ou de concordar em atacar certos comportamentos.

Um outro programa de trabalho oculto, em grupos, pode ser evitar discutir certos assuntos. Ross e Roberts (1999) chamam a estes programas de trabalho oculto "cães adormecidos". A maioria dos grupos ou equipas tem três tipos de preocupações:

- "Cães que Ladram": preocupações importantes, urgentes, que são prontamente discutidas pelo grupo
- "Cães que Não Ladram": também importantes, mas não urgentes
- "Cães Adormecidos": assuntos não discutíveis, preocupações sobre as quais ninguém está disposto a falar, mas que precisam de ser apresentados para debate.

Os não discutíveis "cães adormecidos" não devem ser deixados na situação de adormecidos (Ross & Roberts, 1999).

Reajuste do Líder

A primeira, e mais importante, acção do líder é reconhecer a existência de um programa de trabalho oculto. Uma vez identificado, o líder tem que decidir como lidar com ele. Os programas de trabalho oculto não são completamente prejudiciais. Alguns

reflectem o esforço de satisfazer necessidades reais, que foram ignoradas no programa de trabalho público. Quando estas situações surgem, encontrar o modo mais directo para satisfazer estas necessidades é geralmente preferível a confrontar o indivíduo, ou o grupo, com o programa de trabalho oculto. Quando este pareça reflectir as reais metas do grupo, ou ser um sinal de que o grupo não pode, ou não vai, trabalhar no objectivo declarado publicamente, será ocasião para uma discussão aberta dos objectivos, público e oculto.

O líder precisa de avaliar até que ponto o grupo consegue lidar com a confrontação. Um grupo maduro, habituado a avaliar os seus próprios procedimentos, será capaz de gerir a situação que o programa de trabalho oculto representa. Porém, o fazer uma declaração directa de que existe um programa de trabalho oculto vai certamente provocar uma resposta defensiva, mesmo de um grupo maduro. A forma mais aceitável de confronto será apresentar a informação sem interpretação. Por exemplo, se o grupo estiver a evitar lidar com mudanças que têm de ser feitas, a nível de pessoal, você poderá dizer uma das seguintes frases:

"Temos estado a falar mais sobre os problemas das Unidades, do que sobre as mudanças de pessoal".

"Que tipo de problemas acham que estas mudanças de pessoal vão causar nas vossas Unidades?"

Verificará, também, que é útil reconhecer a legitimidade das necessidades, ou problemas, reflectidos pelos programas de trabalho oculto, e evitar insinuar que alguém se deva sentir mal, ou culpado, da sua existência. A consecução de objectivos congruentes, aceitáveis, pode ter um efeito crucial na capacidade do grupo para avançar para a maturidade e trabalhar na satisfação dos seus objectivos.

INTERACÇÕES DE GRUPOS DISFUNCIONAIS

O poder da dinâmica de um grupo raramente é sentido tão subtilmente como quando se torna ameaça-

dor. As interacções de um grupo podem desenvolver-se em vários padrões destrutivos. Nas suas formas mais moderadas, eles são simplesmente outro desafio à liderança de alguém. Na sua forma mais virulenta, porém, eles podem ser prejudiciais e requerer um esforço de todos para os erradicar.

Isolamento Social

Um dos aspectos positivos de trabalhar em grupos pequenos é o efeito sinérgico que resulta do partilhar do entusiasmo e energia. Também é partilhada a responsabilidade entre os membros do grupo. O lado negativo é que se pode reduzir a quantidade de responsabilidade que cada membro sente. Também torna mais difícil para o administrador identificar os indivíduos responsáveis quando o trabalho não é realizado. Há provas de que o esforço individual diminui, à medida que o tamanho do grupo aumenta (Hogg, 1992). A inactividade pode parecer ser uma alternativa segura, especialmente para os membros do grupo com pouca motivação, ou alguma ansiedade, relativamente ao resultado da acção planeada.

Uma resposta positiva do líder, à intrusão do laxismo social num grupo de trabalho, é fazer com que o próprio trabalho pareça ser atraente e desafiador. Encorajar a competição amigável com outros grupos também é útil. Em particular, o líder-administrador precisa de criar normas que apoiem o trabalho exigente e a alta produtividade.

Pensamento de Grupo

O pensamento de grupo é um fenómeno interessante, mas potencialmente perigoso, que ocorre quando os membros do grupo abandonam, ou reprimem, os seus próprios pontos de vista e sem crítica aceitam a atitude prevalecente ou se sobreidentificam com o líder ou grupo. O pensamento de grupo não é perigoso, quando um grupo toma uma decisão não-crítica acerca do local da sua próxima reunião ou do piquenique anual. Porém, é perigoso quando o grupo tem que tomar uma decisão sobre um assunto de vida ou de morte de um doente. Por exemplo, o pensamento de grupo pode conduzir

ao não reconhecimento de uma deficiência séria em procedimentos da sala de operações, ou ao não reconhecimento dos melhores interesses do doente, ao tomar uma decisão como desligar o suporte ventilatório.

A prevenção do pensamento de grupo pode ser a melhor intervenção. Promover um ambiente colegial, apoiar as pessoas que ousam discordar, e encorajar o pensamento da reflexão crítica, são tudo medidas preventivas. Uma vez surgido o pensamento de grupo, o líder pode ter que desafiar os autores das decisões dominantes e as normas do grupo, tendo em vista a aceitação das suas opiniões.

Polarização

Tal como o pensamento de grupo, a polarização é um sintoma da deficiente tomada de decisão do grupo. Acontece quando o grupo toma uma decisão que é mais extremista do que as opiniões iniciais dos seus membros (Fisher & Ellis, 1990). É mais provável que aconteça quando o grupo fica exasperado acerca de um determinado assunto, ou quando os seus elementos dominantes pressionam os restantes para apoiarem a sua posição extrema.

Tal como no pensamento de grupo, pode ser necessário apoiar a pessoa que discorda, encorajar a análise crítica e desafiar posições extremistas, para reduzir a polarização que ocorreu.

Criação de um Bode Expiatório

Criar um bode expiatório representa um comportamento particularmente cruel, porque o grupo faz incidir num único indivíduo toda a culpa, raiva e hostilidade (Wells, 1990). Isso começa com uma enorme sensação de frustração ou futilidade por parte do grupo, normalmente sobre uma situação que o grupo se sente incapaz de melhorar. Em vez da crítica construtiva, o grupo escolhe (talvez inconscientemente, mas também irracionalmente) alguém para culpar. Frequentemente, o alvo é alguém que se salienta de algum modo, o silencioso num grupo ruidoso, ou o opinativo que continuamente reclama a atenção para si. O grupo então isola essa pessoa, destrói-a, e lança-a para fora do grupo. A fase final

é a negação: os membros do grupo negam que criaram um bode expiatório e, posteriormente, que tiveram alguma responsabilidade pelo seu fracasso em melhorar a situação. Por exemplo:

Uma organização local, plurirreligiosa, quis ampliar o seu programa de serviço à comunidade. Enquanto discutiam as suas opções, um membro do grupo, a Sra. B., disse que conhecia um grupo que tinha começado um programa de alimentação para os sem-abrigo. "Isso é o que deveríamos fazer", exclamou o líder do grupo. Os membros do grupo concordaram e, por unanimidade, seleccionaram a sra. B. para dirigir o programa apesar dos seus protestos, pois dizia não ter tempo e não saber qual a primeira coisa a fazer para iniciar um programa de alimentação.

Apesar das alegações, a Sra. B. fez um bom trabalho na organização do programa. Foi um sucesso imediato. Em breve estavam a alimentar 150 pessoas por dia, muitos deles famílias sem-abrigo com crianças pequenas. A Sra. B. quis que o grupo contratasse um administrador para o programa, mas eles disseram: "Não, você está a fazer um bom trabalho. Mantenha-se assim. Podemos usar o dinheiro para alimentar mais pessoas".

O programa virou um sucesso enorme. O número diário de pessoas alimentadas passou de 150 para 250. Algumas pessoas começaram a ficar à volta do edifício, após as refeições. De seguida, trouxeram os seus poucos pertences, e dormiam debaixo de toldos ou das árvores. Os membros do grupo começaram a queixar-se dos "destroços" ao redor do edifício. Os vizinhos queixavam-se do lixo nos seus jardins e passeios. A câmara ameaçou com multas, se o grupo não retirasse os seus beneficiários da propriedade dos vizinhos.

Os membros do grupo ficaram furiosos. Na reunião seguinte, insistiram em que a Sra. B. controlasse os sem-abrigo, não deixando que o seu número ultrapasse os 100, e os fizesse sair o mais rapidamente possível, assim que terminassem de comer. "Não posso fazer isso",

protestou. "Então renuncie ao cargo. É óbvio que não consegue lidar com esta responsabilidade". A Sra B. replicou: "Primeiro, nunca a quis. Mas dediquei todo o meu tempo a isto. Perdi tempo do meu trabalho para dirigir o vosso programa". Será que o grupo expressou o seu apreço para com a Sra. B. ? Não, eles votaram a sua censura e encerraram o programa de alimentação. A razão, publicamente declarada, foi de que não conseguiam encontrar um administrador capaz. A Sra. B. saiu do grupo. Este usou o resto, da considerável quantia de dinheiro que tinha sido destinada ao programa de alimentação, para redecorar as salas de reunião do prédio.

Outro ponto de vista, sobre a importância de tratar bem todos os membros da equipa, é ilustrado em "Perspectivas... Respeito".

PERSPECTIVAS...

Respeito

Todo o membro de um grupo de trabalho ou equipa, não importa o grau que ocupa na hierarquia organizacional, deseja reconhecimento e respeito.

Noel Tichy (1997) conta a história de Phil Myers, um antigo porteiro. Myers diz que sabe como é sentir-se ignorado. Assim, faz questão de reconhecer todos os empregados quando passa por eles no corredor, porque isso os faz sentir-se estimados. Também os defende com vigor, se alguém os trata mal. Por exemplo, entrou intempestivamente no gabinete do director do departamento de cirurgia e ameaçou retirar os seus 21 empregados porque o director tinha usado "linguagem obscena e tinha falado com eles como cães". "Se o Senhor tiver um problema, grite comigo" disse Phil "não grite com eles. Ninguém merece que se lhe fale daquela forma" (pág. 136).

Análise o efeito, deste tipo de atenção ou reconhecimento e respeito, no moral da equipa.

Fonte: Tichy, N.M. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.

CONSTRUÇÃO DO GRUPO

Para ser considerada uma equipa, um grupo de trabalho tem que ter um pouco de estabilidade nos seus membros e um propósito comum. As pessoas, que são membros de uma equipa eficaz, trabalham interdependentemente, como partes relacionadas do todo. As pessoas que trabalham independentemente dos outros, com pouca comunicação, coordenação ou partilha de responsabilidade, não trabalham como equipa.

As equipas eficientes não existem por acaso. Muitas pessoas, simplesmente, não estão bem preparadas para funcionar como parte de uma equipa. Alguns dos problemas que surgem dentro das equipas são devidos à falta de conhecimentos dos processos de equipa (Holbeche, 1998). Veja a Caixa 5-3, onde é apresentada uma lista de razões para o insucesso das equipas. Nesta secção, são explicadas as acções do líder para fazer de uma equipa uma unidade funcional e eficaz.

Muitas equipas tentam ser funcionais ao funcionar como se fossem unidades, que exigem conformidade em vez de diálogo vivo e debate, forçando os indivíduos a cumprir "normas" do grupo e considerando membros anticonformistas que ameaçam por um lado a "harmonia" e a unidade.
—Fonte: A. Cohen, 1996, p. 21

Seleção dos membros da Equipa

A composição da equipa é fundamental para o seu sucesso. Embora possa não ser livre de escolher as pessoas que estão na sua equipa, por vezes terá oportunidade de influenciar a selecção. A capacidade de contribuir, tanto para a tarefa como para os aspectos relacionais do funcionamento da equipa, é importante. Um dos aspectos, por si só, não é suficiente. A competência técnica ou profissional é o considerando primário na perspectiva da tarefa. A capacidade para trabalhar bem, em colaboração com outros, e comunicar de modo eficaz, são considerandos primários para a perspectiva da relação. Não escolha os membros da equipa com base na amizade ou na relação familiar, embora isso possa ser tentador (Frigon & Jackson, 1996).

Um terceiro considerando, ao seleccionar os membros da equipa, é uma mistura adequada de capacidades na equipa. Por exemplo, alguns enfermeiros são especialmente bons a responder depressa, mas com calma, em situações de emergência, enquanto que outros têm mais habilidade para ganhar a confiança de um novo utente. Ou pode achar que a sua equipa precisa de um membro bilingue, para comunicar de forma mais eficiente com alguns dos utentes servidos pela equipa. Para manter a equipa é importante alguma estabilidade dos membros. Se um número demasiado de elementos sair da equipa, deverá constituir-se uma nova (Cound, 1992).

A necessidade de definir aquilo que você se propõe, com toda a clareza, é uma componente de liderança eficiente e um tema comum ao longo deste livro. Muitas equipas são formadas só com uma ideia vaga

do que de facto esperam fazer. Na realidade, é vulgar as equipas formarem-se para lidar com um problema que não foi efectivamente controlado no passado e para o qual nenhuma solução foi encontrada. Infelizmente, nem sempre o propósito do grupo é comunicado de forma clara, e a equipa "tropeça", tentando solucionar o problema antes de ele ser analisado e a solução elaborada.

Até mesmo quando o propósito é manifesto, como será o caso de uma equipa cirúrgica ou de cuidados domiciliários, a ausência de acordo, relativamente aos objectivos específicos da equipa, ou à forma como se espera que a equipa alcance esses objectivos, dificulta os esforços do grupo. É disso exemplo o seguinte.

É óbvio que a equipa de cuidados domiciliários foi formada para prestar cuidados de saúde no domicílio do utente. Porém, quando foi constituída, levantaram-se muitas questões sobre

Embora o trabalho de equipa possa ser uma forma altamente satisfatória e eficiente para se obter a realização de uma tarefa, às vezes a abordagem da equipa não funciona de todo. Quando não tiver êxito, considere os factores contributivos do fracasso da equipa, a seguir apresentados

- **Objectivo não Compartilhado** Não há razão para os membros da equipa trabalharem juntos
- **Liderança Fraca** Inconsistente/ Hipercontroladora e/ou ausente
- **Ausência da Motivação** Pouco ou nenhum compromisso para com a equipa, membros ou objectivos da equipa
- **Incompatibilidade** Estilos conflituosos, personalidades, programas de trabalho pessoais
- **Recursos Escassos** Tempo, equipamento, apoio administrativo etc., inadequados, para a realização das tarefas atribuídas
- **Ausência de Apoio** Pouco ou nenhum encorajamento, orientação, ou manifestação de valorizar a equipa ou os seus objectivos
- **Programas de Trabalho Diferentes** "Cada um está por si". Os membros da equipa estão mais preocupados com o seu ganho pessoal do que com o sucesso da equipa
- **Tarefa Impossível** Tarefa(s) atribuída(s) não pode(m) ser realizada(s) dentro dos parâmetros existentes (recursos, capacidades, autoridade, etc.)
- **Mistura Errada de Capacidades** Não estão representados na equipa os necessários conhecimentos, capacidades e experiência

como atingir os objectivos da equipa. Será objectivo da equipa de visita domiciliária possibilitar à pessoa que fique em casa, em vez de ser hospitalizada, ou será encorajar a hospitalização apenas em caso de doença grave? A equipa satisfará só necessidades físicas, ou também fornecerá apoio psicossocial e aconselhamento? A equipa irá ajudar o utente no serviço doméstico e em pequenos consertos, ou dará indicações para a satisfação dessas necessidades, ou irá incomodar-se com esses assuntos?

Pode imaginar a ineficácia e o potencial de conflitos que resultarão, se estas perguntas não forem respondidas antes da prestação de cuidados domiciliários.

Distinção de Papéis

Tal como acontece com os propósitos e os objectivos da equipa, também nem sempre os papéis de determinados membros estão claramente definidos. Essa ambiguidade pode conduzir a conflitos, especialmente numa equipa interdisciplinar, que até proporciona mais oportunidade de enganos, sobre os papéis dos outros, do que uma equipa unidisciplinar.

A clarificação de papéis é essencial para o funcionamento, sem sobressaltos, da equipa. A definição de papéis está relacionada com os propósitos e os objectivos da equipa. Por exemplo:

Durante uma reunião de planeamento, foi levantada uma questão à equipa de cuidados domiciliários: o médico e o estomatologista da equipa irão visitar as pessoas às casas delas, ou os utentes da equipa terão de ir ao hospital receber cuidados médicos e estomatológicos? Porque a maioria dos médicos e estomatologistas não fazem visitas domiciliárias, alguns membros da equipa admitiram que os seus utentes iriam até ao hospital receber esses serviços. Porém, se um dos objectivos é reduzir a necessidade de deslocação dos utentes, tanto quanto possível, então será de esperar que o médico e o estomatologista prestem o maior número possível, desses cuidados especializados, no domicílio.

É problemático sobrevalorizar a importância de clarificar tais expectativas: os conflitos emanantes das expectativas podem imobilizar uma equipa, e contribuir mesmo para o seu desaparecimento.

Mesmo quando os objectivos da equipa estão claramente definidos, pode ser necessário o papel da negociação entre os membros da equipa, se mais do que um membro puder, e quiser, realizar uma tarefa específica ou desempenhar um determinado papel. Entre as funções das pessoas, nas diferentes profissões de cuidados de saúde, existem muitas sobreposições. Enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, psiquiatras, e capelões podem julgar-se conselheiros ou terapeutas de grupo. É provável que os médicos, os seus assistentes, farmacêuticos e enfermeiros se considerem preparados para desenvolver, e fornecer, informações sobre medicamentos aos seus doentes. Quando este tipo de situação acontece, deve ser tomada uma decisão sobre se partilhar a tarefa, dividi-la, ou designar quem a vai executar. Esta decisão precisa de ser tomada de modo a não se tornar uma luta de poder, permitindo que a capacidade de cada pessoa seja reconhecida e utilizada em pleno, pela equipa.

Desenvolvimento da Identidade e da Coesão na Equipa

A equipa precisa de desenvolver a consciência de que está a funcionar como um todo coeso, de forma que os seus membros se empenhem na partilha e apoio dentro da equipa. O líder pode realizar várias acções, logo desde a formação da equipa, para construir a identidade e a coesão.

Definição

Primeiro, a equipa precisa de ser definida. Quantos mais membros tiverem conhecimentos sobre a equipa e as suas funções, mais se podem identificar com ela. Precisam de saber quem é, e quem não é, membro da equipa. Se ainda não foi dado um nome à equipa, você pode fazê-lo, ou incentivar outros membros a proporem um nome que reflecta o propósito da equipa. Usar "nós", para se referir aos membros e a si, enfatiza o facto de a equipa funcionar como um todo.

Território

Uma equipa nova precisa de delimitar o seu território; uma equipa, instituída como tal, controla e frequentemente amplia o seu território, que é não só geográfico, mas também funcional e psicológico.

A influência da geografia na equipa não deverá ser subestimada. A equipa precisa de um local para se reunir, que seja suficientemente tranquilo, confortável e privado, de forma a que os seus assuntos possam ser discutidos livremente. Também, se os locais de trabalho dos seus membros (gabinetes, salas de exames, ou quartos dos pacientes) estiverem fisicamente próximos, haverá maiores oportunidades para troca informal de impressões durante o dia de trabalho.

A equipa também precisa de adquirir um espaço funcional e psicológico e os outros prestadores de cuidados de saúde também têm que reconhecer, e aceitar, as funções e os propósitos da equipa. Para desenvolver e manter a sua identidade e coesão, uma equipa precisa de pessoas de fora que respeitem o seu território. Segue-se um exemplo.

Se fosse o director da formação do pessoal, iria querer que a sua equipa (departamento) estivesse envolvida no desenvolvimento de todos os programas educacionais realizados dentro da sua organização. Não iria necessariamente insistir para que os membros da sua equipa conduzissem ou realizassem todos os programas ou seminários, mas, se quisesse continuar no seu território, iria querer que todos fossem coordenados pelo seu departamento.

Ligações

A coesão também é construída aumentando o número de conexões (ligações) entre os membros da equipa. O simples acto de realizar reuniões de equipa aumenta essas conexões. Numa equipa verdadeiramente coesa, toda a equipa partilha a sensação de realização quando um membro alcança sucesso (Glaser, 1994).

Um líder pode levar a cabo esta função de união de muitas outras formas. Por exemplo, sempre que algo excitante acontece, o líder pode fazer com que a experiência seja partilhada com o resto da equipa.

Quando alguém da equipa precisa de ajuda para resolver um problema ou ter o trabalho feito a tempo, o líder pode pedir a outro membro da equipa que se ofereça para ajudar. Quando um trabalho for bem feito pela equipa, o líder pode assinalar como a colaboração entre os membros contribuiu para o êxito da sua conclusão. Cada uma destas acções edifica ligações positivas entre os membros da equipa, e aumenta a coesão da mesma.

As equipas realmente bem-sucedidas, que temos visto, foram quase todas marcadas pelo espírito sincero de querer o melhor para cada um dos elementos.

—Schmitz e Pines, 1987

Espírito de Equipa

O espírito de equipa é um sentimento, compartilhado, do entusiasmo que caracteriza a equipa como um todo. A própria energia e o entusiasmo do líder podem contagiar toda a equipa. Estabelecer algumas metas dignas, ainda que bastante fáceis, ajuda a desenvolver o espírito de equipa. O sucesso aumenta a motivação da equipa. Até mesmo o fracasso pode ser usado, pelo líder engenhoso, para mostrar como os membros precisam de trabalhar juntos para superar o fracasso, seguindo a famosa linha "Temos que estar juntos, ou cairemos cada um para seu lado". A competição entre equipas pode ser usada do mesmo modo. Lembre-se de que os membros da equipa podem não ter tido escolha, aquando da decisão de se juntarem à equipa. Para os que prefeririam não o fazer, não surpreende que se tenham incorporado na equipa com algumas atitudes negativas (Brown & Neal, 1997).

Guia para Tomar uma Decisão

As diferentes formas, de um grupo tomar decisões, incluem a abstenção, a autoridade, a minoria, o voto da maioria, o consenso e o consentimento unânime (Schein, 1969).

Abstenção

A decisão por abstenção é o resultado do fracasso de um grupo em chegar a uma decisão. O silêncio, ou a

falta de resposta, da equipa são tomados como consenso.

Uma ideia é proposta ao grupo. Quando não há oposição à ideia expressa, supõe-se que todos a aceitam. Essa suposição é, frequentemente, falsa - os membros da equipa podem estar fortemente em desacordo com a ideia mas, por uma razão ou outra, não expressaram a sua opinião. Normalmente, é sinal de retraimento ou apatia, por parte dos membros da equipa, e sintoma de problemas sérios nas relações. Uma equipa onde as pessoas se sentem coibidas de falar, ou são muito apáticas, não pode funcionar com eficácia.

Uma decisão através de uma autoridade é tomada por uma única pessoa, que tem alguma autoridade, normalmente o líder. Este método é mais rápido, do que ter toda a equipa a tomar decisões, mas falha ao não usar a especificidade da capacidade de outros elementos na tomada da decisão. Também não encoraja o crescimento profissional de determinados membros, nem o amadurecimento da equipa como grupo. Pode reduzir a motivação da equipa para a implementação da decisão.

Porém, às vezes, a decisão através da autoridade é o método mais apropriado. Numa situação de emergência, por exemplo, a rapidez e o rigor com que a decisão é tomada são mais importantes do que o crescimento, ou motivação, da equipa. Também, algumas decisões administrativas, como demitir um empregado, são tomadas por alguém com autoridade de forma mais adequada do que se o forem pela equipa.

As decisões tomadas por uma minoria são-no por um número pequeno de pessoas da equipa, normalmente um subgrupo dominante. Este tipo de tomada de decisão acontece quando o resto da equipa ou se sente impotente para se opor ao subgrupo, ou sucumbiu ao retraimento, à passividade e à apatia. Quando uma decisão é "despachada" deste modo, por um número pequeno de pessoas, frequen-

te é mal recebida pelo resto do grupo. Um líder ou administrador, eficiente, tenta impedir que isto aconteça.

Em algumas ocasiões, a equipa pode decidir designar um subgrupo para tomar certas decisões. As decisões de subgrupos serão adequadas, se apenas as pessoas do subgrupo forem afectadas pelas decisões ou se forem elas as únicas com informação suficiente para tomarem a decisão. Porém, quando a decisão afecta toda a equipa, é preferível apresentar, no mínimo um resumo da informação com recomendações para toda a equipa e pedir uma decisão concludente.

As decisões, tomadas pelo voto de toda a equipa, são aceites pela maioria das pessoas. Votar tem a vantagem de solicitar a opinião de todos, sobre um assunto, e de reconhecer o desejo da maioria do grupo. Porém, pode deixar a minoria com um sentimento de perdedor, descontente, embora eles normalmente aceitem a decisão.

Embora votar tenha a vantagem da justiça, gera uma situação de ganhar-perder na qual a maioria ganha, mas a minoria perde. Pode conduzir a algumas sérias "batalhas" para ganhar o voto da maioria, o que pode ser divisor, se os oponentes se começarem a atacar uns aos outros. Votar é conveniente num grupo grande, onde é difícil dar a todos oportunidade para falar sobre todos os assuntos, ou em grupos imaturos que não estão preparados para chegar a consenso sobre um determinado assunto.

As decisões tomadas por consenso são aquelas em que a equipa procura obter o acordo de todos os membros acerca de um determinado assunto. A decisão por consenso é baseada num conhecimento anterior de que todos se manterão juntos na decisão final, mesmo que não estejam completamente satisfeitos com ela. Os membros de um grupo maturo estão dispostos a participar na construção do consenso, porque também há o pressuposto de que a equipa tentará solucionar as diferenças de opinião,

para se aproximar o mais possível de uma decisão que satisfaça cada um dos membros da equipa.

A decisão por consenso reconhece quer o direito de discordar, quer a necessidade de alguns acordos básicos para se trabalhar bem, em conjunto. Evita, deste modo, a situação do “ganha ou perde”, e possibilita uma situação de “vence-vence”. As decisões de verdadeiro consenso exigem que todos os membros estejam dispostos a expressar, abertamente, a sua opinião e a negociar a sua posição quando exista desacordo. Conseguir isto, num assunto difícil, requer maturidade significativa por parte do grupo.

Consentimento Unânime

O consentimento unânime é o acordo genuíno, de todos os membros da equipa, face a um assunto. Embora normalmente possa ser o sinal de um grupo maturo, tal pode ser alcançado em questões menos controversas até mesmo por grupos imaturos. Porém, quando o consentimento unânime é atingido com demasiada facilidade, o acordo pode ser superficial, escondendo desacordo subjacente. Por esta razão, o líder deverá testar a unanimidade de uma decisão. Nem sempre é possível alcançar a unanimidade. É preferível concordar para discordar e tentar solucionar as diferenças o suficiente para trabalhar em conjunto, em vez de pressionar um consentimento unânime e forçar os membros da equipa a esconderem o desacordo.

Delegação de poder para tomar decisões

Embora cada uma destas seis formas de alcançar uma decisão seja usada pelas equipas, algumas são mais apropriadas do que outras. O consenso e a unanimidade, relativamente a um assunto difícil, requerem mais maturidade do que, por exemplo, votar. As decisões pela autoridade podem ser necessárias, mas devem evitar-se tanto quanto possível as decisões por abstenção. As decisões minoritárias poderão ser, por vezes, adequadas, mas muitas vezes causam problemas quando a decisão afecte a equipa como um todo.

O tipo de decisão, a maturidade do grupo, e o efeito na equipa, do modo como a decisão é tomada, deverão ser considerados ao orientar a sua equipa

com respeito à escolha do método de tomada de decisão. Na verdade, a maioria das equipas não discute a escolha do método de tomada de decisões, a menos que o líder levante o assunto. Assim, provavelmente, terá você que iniciar a discussão quando a decisão estiver a ser tomada, em vez de esperar que lhe perguntem sobre ela.

Influência das Normas do Grupo

Normas são as regras não-escritas que determinam o comportamento aceitável no grupo. Porque frequentemente não se fala delas, essas normas podem desenvolver-se na equipa de forma quase totalmente despercebida, sendo no entanto significativa a sua influência sobre o que acontece dentro do grupo. As normas, que apoiam a criatividade e a flexibilidade, em vez da rigidez e da resistência, afectam o modo como a equipa responde a uma nova tarefa. As normas em apoio da comunicação aberta, em vez da supressão de sentimentos e de desacordos, afectam o modo como se lida com os conflitos. Elas podem apoiar o chegar a horas ao trabalho, trabalhar a ritmo constante, e terminar o trabalho na hora certa, ou apoiar o chegar atrasado, fazer a menor quantidade de trabalho possível, e sair cedo.

Uma vez estabelecida uma norma dentro do grupo, pode ser difícil mudá-la, tal como se descreve no seguinte exemplo.

Quando a equipa IV foi criada, era frequente os membros da equipa terminarem cedo o seu trabalho: foi-lhes permitido que saíssem às 3 horas, embora o seu dia de trabalho só terminasse às 3h30. No ano seguinte, a carga de trabalho aumentou gradualmente, mas os membros da equipa mesmo assim conseguiam terminar antes das 3 horas. O coordenador da equipa normalmente ficava até às 3h30, para garantir a assistência até que o turno da noite chegasse, e pensava que a equipa apreciava que ele os deixasse sair mais cedo. Não tinha verbalizado nenhum dos seus pensamentos perante a equipa.

O trabalho da equipa aumentou rapidamente durante o inverno e os membros da equipa

trabalhavam arduamente para saírem às 3 horas. Numa sexta-feira, a equipa teve uma carga de trabalho particularmente elevada, e duas vezes mais o número habitual de chamadas de emergência. Perto das 3 horas, terminaram as emergências, mas muito do trabalho rotineiro ainda não tinha sido terminado. Quando às 2h55 os membros da equipa começaram a vestir o casaco, o coordenador perguntou-lhes o que estavam a fazer. Eles responderam que estava na hora de saírem. O coordenador lembrou, então, que ainda havia muito trabalho por terminar, e um dos elementos disse: "Bem, normalmente o Senhor faz o trabalho que fica por fazer, porque trabalha até mais tarde que nós". O coordenador disse-lhes que era muito trabalho para uma pessoa só e que teriam que ficar. O mesmo elemento disse: "Lamento, mas nós saímos às três", e toda a equipa saiu, deixando o coordenador irritado com a perspectiva de várias horas de trabalho por completar, porque a equipa do turno da noite era um grupo pequeno que mal podia executar o trabalho que lhe estava destinado.

Neste exemplo, a norma desenvolvera-se até ao ponto de os membros da equipa acreditarem, de facto, que tinham direito a sair às 3 horas, e sentirem que o pedido do coordenador não era razoável. Como pode imaginar, na semana seguinte, houve muita tensão entre o coordenador e a equipa, até as diferenças nas expectativas serem clarificadas e a norma alterada.

O líder, que está atento ao desenvolvimento de normas dentro da equipa, pode consolidar as que apoiem as relações de trabalho eficientes e recusar as que reduzam a eficácia, de preferência antes de estas últimas ganharem força. As normas eficazes são apoiadas, assinalando-se os seus efeitos positivos, encorajando e recompensando a sua utilização e moldando-as a cada uma das funções. Se estas acções não mudarem a norma que está a interferir na função da equipa, serão necessárias medidas mais fortes, incluindo o confronto, a negociação, e estratégias de mudança, para modificar a norma problemática.

Investigar a Comunicação Frequente e Aberta

[1]

As pessoas atarefadas negligenciam, frequentemente, os aspectos de comunicação que constroem a equipa (Bolton *et al.*, 1993). A ausência de comunicação aumenta grandemente a probabilidade de fracasso dentro da equipa. A comunicação aberta é essencial para o desenvolvimento de relações de trabalho eficazes, dentro da equipa e com grupos externos. Ela conduz a um tipo de conhecimento que promove relações positivas e é a forma através da qual são clarificados propósitos e objectivos, se definem e negociam papéis, se lida com os conflitos, e se tomam decisões.

... estamos ligados, se consideramos a construção das relações como algo separado do nosso trabalho real. Em vez de reconhecer que eis nos cometeu maior através das quais podemos atingir mais e melhores, colim.
—Raymond J. Bond, 1988, p. 27.

As reuniões de equipa, que correm bem, valem todos os minutos gastos nelas, porque podem prevenir muitos enganos, duplicação de esforço, e omissão de tarefas importantes.

As visitas são outro modo eficaz de trocar informações, desenvolver acordos mútuos acerca das metas com os doentes, planear e avaliar os cuidados. As visitas interdisciplinares também podem reduzir a rigidez das relações hierárquicas por especialidades e postos (McHugh *et al.*, 1996) e, assim, contribuir para o desenvolvimento de equipas interdisciplinares eficientes.

As comunicações escritas também são importantes, especialmente quando os membros da equipa não têm um contacto pessoal frequente. Precisam de ser directas, claras, concisas, e sem linguagem técnica e abreviaturas que poderão ser mal-entendidas por pessoas com diferentes princípios, instrução e experiência. Se as comunicações escritas se destinam a servir um propósito, também devem ser lidas por outros membros da equipa, o que pode não vir a acontecer.

Características de Investigação de 115 Grupos de Trabalho Problemáticos

Seago inquiriu 115 membros da Associação dos Enfermeiros Executivos (AONE) e da ONE da Califórnia, durante as suas reuniões em 1995. Solicitou que verificassem as características de grupos de trabalho problemáticos, a partir de uma lista de 25 parâmetros. Poderiam adicionar os que desejassem, e também lhes era perguntado quais as estratégias que usariam para gerir um grupo de trabalho problemático ou conflituoso.

As características mais verificadas foram: atitudes medíocres, um nível elevado de raiva, dificuldades com mudanças, ambiente stressante, fama de "comerem os mais pequenos", e uma complexa e/ou elevada carga de trabalho. Alguns dos termos usados pelos inquiridos, para descreverem os membros destes grupos de trabalho problemáticos,

foram rebeldes, críticos, subversivos. Os líderes ou administradores foram descritos como inconsistentes e pouco claros nos seus objectivos. As estratégias sugeridas para gerir um grupo de trabalho problemático incluíam melhor comunicação, maior orientação do pessoal, e a fixação de expectativas claras.

A investigadora comentou que, ao contrário do que era esperado, se observava pouca ênfase em liderança medíocre ou elevado absentismo, e que as estratégias sugeridas quase não eram inusitadas, antes haviam sido frequentemente repetidas na literatura.

Fonte: Seago, J.A. (1996). Culture of troubled work groups. *Journal of Nursing Administration*, 26(9), 41-46

Gestão de Conflitos

Os conflitos, dentro de uma equipa, são inevitáveis e até mesmo necessários por vezes. Temos assim, como regra geral, que nem o conflito deverá ser evitado nem estimulado, mas gerido. Conflito em demasia, ou conflitos não-resolvidos, reduzem a eficácia da equipa, acabando por imobilizá-la. Por outro lado, um conflito abafado continua a crescer escondido, e é mais difícil de ser solucionado quando, por fim, surge, porque as pessoas tiveram tempo para endurecer as suas posições sobre determinados assuntos e tornam-se, crescentemente, amargas ou irritadas com esse conflito que continua. O exemplo a seguir demonstra o modo pelo qual um líder de equipa controlou um problema através de confronto relativamente moderado.

"Um das pessoas disseram-me que há alguns membros da equipa a fazerem intervalos muito longos", disse o líder à equipa.

"É importante que todos regressem das suas pausas a horas, de forma a que os outros também possam ter os seus tempos de intervalo", disse um dos membros da equipa.

"Claro, é de toda a justiça" acrescentou outro membro da equipa.

O líder da equipa notou que várias cabeças acenavam em sinal de acordo. "Ok, vamos todos fazer por regressar, a horas, das nossas pausas. Eu sei que às vezes é difícil, mas todos temos que nos esforçar por ter o trabalho feito". (Adaptado de Barker, 1999, pág. 142)

Confrontos em demasia, de uma vez, podem impor muito *stress* a alguns membros. Assim, às vezes é necessário esperar até problemas mais imediatos estarem resolvidos, restabelecendo então as energias para lidar com os restantes. (Ver Exemplo de Investigação 5-1 relacionado com grupos de trabalho conflituosos).

Comunicação com Outras Equipas

Embora nos tenhamos centrado no que acontece dentro da equipa, a verdade é que as equipas funcionam num determinado ambiente e têm que lidar com outros indivíduos e grupos, dentro do seu ambiente. As relações entre equipas podem ser colaborantes e produtivas, ou podem estar cheias de conflito, ser mesmo hostis. É frequente as equipas terem áreas de responsabilidade que se sobrepõem, o que é uma fonte frequente de conflito. Quando as preocupações são dis-

cutidas abertamente, aumentam as possibilidades de um entendimento mútuo e do desenvolvimento de relações de trabalho cordiais. A equipa precisa de saber que tipo de trabalho está a ser feito pelas outras equipas, para prevenir os problemas de duplicação de esforço e trabalhar com diferentes objectivos, o que pode acontecer com maior frequência entre equipas do que numa só equipa. As equipas, com funções similares ou sobrepostas, podem ser separadas e isoladas umas das outras, para o líder poder planejar reuniões entre elas. Medidas mais fortes podem também ser necessárias quando surjam conflitos com outras equipas. Ver "Perspectivas... Quando o Trabalho em Equipa Falhou".

VANTAGENS DO TRABALHO EM EQUIPA

Utilizar equipas proporciona-nos vários desafios, mas também benefícios (Francis & Young, 1979; Parker, 1972; Wise *et al.*, 1974). Embora algumas pessoas prefiram trabalhar de forma independente a fazê-lo interdependentemente, muitos tipos de cuidados de saúde só podem ser prestados com eficácia através de equipas que funcionem bem. Seguem-se algumas das vantagens de usar o trabalho em equipa.

- *Melhor uso de capacidades.* Quando são reunidas pessoas com capacidades complementares numa equipa, cada uma delas pode contribuir com a sua própria capacidade especial, experiência e pontos de vista, para a tarefa em mãos. Com a combinação certa das capacidades, uma equipa altamente funcional pode resolver situações mais complexas, prestar cuidados mais abrangentes e produzir ideias mais criativas do que um indivíduo faria sozinho. As equipas também permitem uma maior utilização de paraprofissionais, ao fornecer uma supervisão estrita dos profissionais da equipa.
- *Coordenação.* O trabalho de equipa exige que os seus membros comuniquem, uns aos outros, o trabalho que estão a realizar. Isto reduz a duplicação do esforço e a possibilidade de as pessoas estarem a trabalhar com objectivos contrá-

rios. Por exemplo, os utentes, que recebem cuidados de saúde sem coordenação, podem receber conselhos contraditórios dos seus prestadores de cuidados: um aconselha mais repouso, outro aconselha mais exercício, e os utentes não sabem o que fazer.

PERSPECTIVAS...

Quando o Trabalho em Equipa Falhou

As preocupações com o custo, a monotonia do trabalho, e a incidência repetitiva de danos causados por stress em resultado de se fazer uma única tarefa durante todo o dia, tal como fixar bolsos ou coser presilhas nos cintos, levou o fabricante das calças de ganga Levi Strauss a introduzir equipas nas suas fábricas por todo os Estados Unidos. Segundo o velho sistema, o operário fabril era pago com base no número de peças que completava. Com o novo sistema, equipas licenciadas de 10 a 35 empregados eram remuneradas com base no número total de calças de ganga terminadas por toda a equipa.

O que aconteceu quando a abordagem da equipa foi implementada? A eficácia "afundou-se". Um par de calças de ganga que custava \$4,00 pela montagem do velho sistema, agora custava \$7,50. O moral também caiu. Os conflitos começaram. Os gritos tornaram-se comuns e foram destruídas amizades. Os membros da equipa começaram a verificar a quantidade de tempo que um colega de trabalho demorava no w.c., ou a ir ao posto de enfermagem. Eles foram chamados de "impiedosos" perante os colegas lesionados. A produção diminuiu.

Por que falhou o novo sistema? Os empregados tinham recebido formação sobre a construção da equipa e assistido a seminários de resolução de problemas, bem como treino cruzado com máquinas pouco conhecidas. Mas muitos sentiram que precisavam de saber mais, sobre como gerir o fluxo de trabalho e lidar com os problemas da qualidade do trabalho. Os membros da equipa, que trabalhavam mais rapidamente do que outros, sentiram-se enganados quando os seus salários eram menores por terem, na sua equipa, colegas de trabalho mais lentos. Este descontenta-

mento conduziu a trocas de palavras amargas, pressões intensas dos pares, e até mesmo à expulsão dos membros mais lentos, ou lesionados, das suas equipas. Os supervisores não estavam preparados para implementar, ou lidar com, o novo sistema de forma bem-sucedida, nem a responder eficazmente a desafios à sua autoridade. Muitos improvisaram; outros demitiram-se.

Um operário fabril resumiu o sentimento geral sobre o novo sistema, com base em equipa: "odeio equipas".

Fonte: King, R.T. (1998, 20 de Maio). Levi's factory workers are assigned to teams, and morale takes a hit. *Wall Street Journal*.

- **Sinergia.** Combinar energias, para completar uma tarefa, tem um efeito sinérgico em cada membro da equipa, estimulando e fortalecendo os outros. Esta sinergia contribui para o desenvolvimento de um grupo de pessoas altamente empenhadas em produzirem trabalho de alta qualidade.
- **Flexibilidade.** Com a combinação de talentos e capacidades, a equipa pode controlar uma maior variedade de situações com competência. Os membros da equipa também se podem ajudar uns aos outros, e substituírem-se numa emergência, de forma que a equipa seja mais flexível e compreensiva do que o trabalhador individual.
- **Apoio.** Os membros da equipa também podem conceder apoio emocional uns aos outros. As equipas eficientes podem ajudar a gerir stress e tensões, que surgem em muitas situações de cuidados de saúde. As equipas também são uma fonte de força colectiva, fornecendo uma pequena base de poder e apoio político quando necessário.
- **Aumento do comprometimento.** Quando os membros da equipa se tenham envolvido na fixação dos objectivos da equipa e decidiram como vão atingi-los, normalmente ficam mais empenhados na consecução desses objectivos. A sinergia da equipa e o seu apoio reforça esse comprometimento.
- **Avaliação do feedback.** Quando as pessoas trabalham juntas numa equipa, a qualidade do seu desempenho é mais visível, e os membros da mesma categoria podem servir como fontes valiosas de feedback.

- **Oportunidade de crescimento.** Para além de ser uma valiosa fonte de feedback, a equipa proporciona outras oportunidades de crescimento. Porque as pessoas trabalham juntas e partilham mais da sua experiência com outros membros da equipa, aqueles podem ampliar os seus conhecimentos e capacidades em áreas fora das suas especialidades.

Muitas das vantagens do trabalho em equipa só se revelam quando a equipa funciona bem. De igual modo, muitas, embora nem todas, das desvantagens surgem basicamente quando a equipa funciona de forma deficitária. Muitas pessoas, simplesmente, não estão bem preparadas para funcionar como parte de uma equipa. Alguns dos problemas que acontecem dentro das equipas são devidos à falta de conhecimento dos processos de equipa (Holbeche, 1998).

- **Exigência de capacidades interpessoais.** É vulgar as pessoas admitirem que basta reunir pessoas para que elas funcionem como equipa. Claro que isso não acontece assim. O trabalho de equipa, eficaz, requer um número considerável de qualificação interpessoais dos membros da equipa, mas também do líder. Sem essas capacidades, o trabalho de equipa pode ser frustrante, desencorajador, e consumidor de energias. Acontece ainda que as pessoas, que preferem trabalhar sozinhas, podem achar que a interacção continuada e as exigências de partilha entre os membros da equipa, é algo absolutamente enfadonho.

Somos, por natureza, pessoas tribais.

— Elton R. Soper, *8 Steps to Success*, 1988, pp. 407

Não gosto de trabalhar em grupo. Não me dou bem com outras pessoas.

— A. Bradford Hill, *8 Steps to Success*, 1988, pp. 407

- **Conflitos.** Diferenças de personalidade, cultura, experiência profissional, normas, instrução, capacidades, *status*, e remuneração, tudo isto são fontes potenciais de conflito entre os membros da equipa. Se considerarmos o facto de muitas das equipas de

cuidados de saúde trabalhem 8 horas por dia, juntas, percebemos porque é que as tensões e os conflitos podem chegar a um nível intolerável, se não se lidar com eles de forma eficiente.

- *Exigências em termos de tempo.* Mesmo os mais fervorosos partidários da administração participativa não podem alegar que tomar decisões se faz da forma mais rápida. Um líder autocrático pode tomar uma decisão imediata e comunicá-la ao grupo. Leva mais tempo reunir todos os membros da equipa e pedir o seu contributo, por exemplo, em informações.
- *Autonomia reduzida.* A pessoa, que valoriza a independência e a autonomia, relativamente às oportunidades de feedback, apoio e partilha de experiências, pode sentir um sentimento de perda quando é adstrita a uma equipa. Alguns prestadores de cuidados acham difícil isto de "partilhar" os seus utentes com outrem, e preferem pensar neles como capazes de prestar todos os cuidados necessários. Outros acham difícil chegar a um acordo, ou agir em conformidade com a decisão da equipa quando ela seja diferente da sua opinião.

O trabalho em equipa é conscientemente adoptado, mas inconscientemente evitado.

para maioria das pessoas no activo, porque têm um terrível medo dele. Achar que isto vai fazer delas seres anónimos e insignificantes.
— J. Starbuck, in: Equipes e Grupos, 1988, pp. 174-177

• *Conformidade.* Um grupo demasiado coeso e autoritário pode pressionar os seus membros a aderirem às normas do grupo. Essa rigidez pode ter sérias consequências quando cuidados de saúde, complexos, exigam flexibilidade e muito discernimento profissional.

• *Maior fiscalização.* Uma pessoa, que trabalha sozinha, pode esconder enganos e insuficiências, melhor do que a pessoa que trabalha em equipa. Ser colocado numa posição em que essas falhas serão reveladas, pode ameaçar muitas pessoas, especialmente os profissionais que sentem dever ser perfeitos.

• *Difusão da responsabilidade.* Devido às diferenças e singularidades de cada membro da equipa, a equipa de trabalho exige flexibilidade e tolerância sobre a forma como o trabalho será feito pelos diferentes membros da equipa. Esta variedade de estilos individuais pode frustrar as pessoas que têm uma grande necessidade de estrutura e previsibilidade. E também, quando a res-

ESTUDO DE CASO

As Mulheres e as Equipas

As mulheres têm mais dificuldade em trabalhar como parte de uma equipa do que os homens? Antai-Otong (1997) alega que, porque a maioria dos enfermeiros hoje são mulheres, com idades entre os 35 e os 50 anos, e que tiveram pouca ou nenhuma experiência com equipas desportivas, têm uma especial desvantagem quando chamadas a liderar ou participar em equipas.

Perguntas para Reflexão e Análise Crítica

1. Qual foi a sua primeira resposta à alegação de Antai-Otong? Acha que é uma ideia comumente aceite?

2. A experiência numa equipa desportiva é útil? De que modo?
3. De que outra forma, para além da integração em equipas desportivas, pode uma pessoa desenvolver as suas capacidades de equipa?
4. Como responderia a um administrador, que dissesse que nunca nomearia uma mulher para líder de uma equipa de emergência "porque as mulheres não sabem ser jogadores de uma equipa?"

ponsabilidade dos resultados dos cuidados, ao doente, é partilhada por todos os membros da equipa, cada um deles tem que ser capaz de confiar na capacidade e discernimento dos restantes.

Para a maioria dos profissionais de cuidados de saúde, o trabalho é cada vez mais realizado em equipa. A capacidade para trabalhar com uma grande variedade de pessoas, fazendo parte de uma equipa, é um dom essencial no líder-gestor de enfermagem.

RESUMO

Um grupo é um sistema aberto, que consiste em três ou mais pessoas unidas por proximidade física, um propósito compartilhado, um significado especial, ou uma combinação destes elos comuns. Como sistemas abertos, os grupos têm as suas próprias características e padrões identificáveis, estão abertos ao que os rodeia, e trocam energia com os seus ambientes, e podem crescer e evoluir com o passar do tempo.

A evolução de um grupo pode ser dividida em cinco fases: formação, conflitualidade, normalização, execução, e término. Cada uma destas fases tem um ambiente emocional característico, comportamentos de grupo, e tarefas específicas de desenvolvimento de grupo e individuais. Para cada uma destas fases, há diferentes acções do líder que são apropriadas.

O grupo alcança maturidade na quarta etapa, a de execução, e é, nesse momento, um sistema mais funcional e eficaz do que nas primeiras fases durante as quais era provavelmente desorganizado, inflexível, indiferente, e pouco seguro dos seus propósitos ou metas. Durante a quinta etapa, o grupo alcança o seu desenvolvimento revendo situações anteriores, avaliando o processo e as realizações, e celebrando os resultados alcançados.

Os programas de trabalho ocultos são metas não-reconhecidas, que funcionam encapotadamente, mas exercem uma enorme influência no grupo. Podem desenvolver-se padrões disfuncionais como o laxismo social, o pensamento de grupo, a polarização, ou a criação de um "bode expiatório", a menos que o líder intervenha.

As equipas são grupos de pessoas que trabalham, juntas, num propósito comum, durante um deter-

minado período de tempo. Os membros da equipa deverão ser seleccionados com base na capacidade que apresentem para contribuir para a equipa. O propósito e objectivos da equipa, e os papéis dos seus membros, precisam de ser definidos de forma clara, frequentemente por negociação. A equipa precisa de se definir, definir o seu próprio território, desenvolver conexões, e construir um espírito de equipa, para atingir identidade e coesão. O líder orienta a equipa na tomada de decisão, influencia a fixação de normas, encoraja a comunicação eficaz, e gere a resolução de conflitos no seio da equipa e com outras equipas.

As vantagens do trabalho de equipa incluem o melhor uso das capacidades, a melhoria da coordenação, sinergia, flexibilidade, apoio aos membros, aumento do comprometimento, existência de feedback de avaliação e oportunidades de crescimento. As desvantagens incluem o aumento da exigência das capacidades interpessoais, conflitos, exigências em termos de tempo, redução da autonomia, conformidade, maior fiscalização e difusão da responsabilidade.

OBRAS CONSULTADAS

- Antai-Otong, D. (1997). Team building in a health care setting. *American Journal of Nursing*, 97(7), 48-51.
- Barker, J.R. (1999). *The discipline of teamwork*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bennis, W.G. & Shepard, H. (1978). A theory of group development. In L.P. Bradford (Ed.). *Group development*. La Jolla, CA: University Associates.
- Berg, D.N. & Smith, K.K. (1990). Paradox and groups. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.). *Groups in context: A new perspective on group dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. New York: Basic Books.
- Bolton, L.B., Ayden, C., Popolow, G. & Ramseyer, J. (1993). Ten steps for managing organizational change. *Journal of Nursing Administration*, 22(6), 14-22.
- Braaten, L.J. (1974-1975). Development phases of encounter groups and related intensive groups: A critical review of models and a new proposal. *Interpersonal Development*, 5, 112-129.
- Bradford, L.P. (1978). *Group development*. La Jolla, CA: University Associates.
- Brill, N. (1984). *Teamwork: Working together in the human services*. Philadelphia: J.B. Lippincott.

- Brown, N.L. & Neal, L.J. (1997). Development of a managed-care team in a traditional home healthcare agency. *Journal of Nursing Administration*, 27(10), 43-48.
- Burggraf, C.S. & Sillars, A.L. (1987). A critical examination of sex differences in marital communication. *Communication Monographs*, 54(3), 276-294.
- Cound, D.M. (1992). *A leader's journey to quality*. Milwaukee: ASQC Press.
- Eigen, L.D. & Siegel, J.P. (1989). *The manager's book of quotations*. New York: American Management Association.
- Fisher, B.A. & Ellis, D.G. (1990). *Small group decision making: Communication and the group process*. New York: McGraw-Hill.
- Francis, D. & Young, D. (1979). *Improving work groups: A practical manual for team building*. La Jolla, CA: University Associates.
- Frigon, N.L. & Jackson, H.K. (1996). *The leader: Developing the skills and personal qualities you need to lead effectively*. New York: American Management Association.
- Fry, R.E., Lech, B.A. & Rubin, I. (1974). Working with the primary care team: The first intervention. In H. Wise, R. Beckhard, I. Rubin & A.L. Kyte (Eds.). *Making health teams work*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Gibb, J.R. & Gibb, L.M. (1978). The group as a growing organism. In L.P. Bradford (Ed.). *Group development*. La Jolla, CA: University Associates.
- Gillette, J. (1990). Intimacy in work groups: Looking from the inside out. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.). *Groups in context: A new perspective to social identity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gillette, J. & McCollom, M. (1990). *Groups in context: A new perspective on group dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Glaser, S.R. (1994). Teamwork and communication. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 282-296.
- Glisson, C. (1986). The group versus the individual as the unit of analysis in small group research. *Social Work with Groups*, 9(13), 15-30.
- Hill, B., Lippitt, L. & Serkownek, K. (1979). The emotional dimensions of the problem-solving process. *Group and Organization Studies*, 4(1), 93.
- Hogg, M.A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: William Morrow.
- Holbeche, W. (1998). *Motivating people in lean organizations*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Horak, B.J., Guarino, J.H., Knight, C.C. & Kweder, S.L. (1992). Building a team on a medical floor. *Health Care Management*, 16(2), 65-71.
- Howard, V.A. & Barton, J.H. (1992). *Thinking together: Making meetings work*. New York: William Morrow.
- Keyton, J. (1999). Relational communication in groups. In L.R. Frey (Ed.). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 192-222.
- King, R.T. (1998, May 20). Levi's factory workers are assigned to teams and morale takes a hit. *Wall Street Journal*.
- Krebs, V. (1992). Measuring how your organization really works. *Health Forum Journal*, 35(1), 34-39.
- Lacoursier, R.B. (1980). *The life cycle of groups: Group developmental stage theory*. New York: Human Sciences Press.
- Ling, C. (1996). Performance of a self-directed work team in a home healthcare agency. *Journal of Nursing Administration*, 29(9), 36-40.
- McCullom, M. (1990). Group formation: Boundaries, leadership, and culture. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.). *Groups in context: A new perspective to social identity*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- McHugh, M., West, P., Assatly, C., Duprat, L., Howard, L., Neloff, J., Waldo, K., Wandel, J. & Cliffora, J. (1996). Establishing an interdisciplinary patient care team: Collaboration at the bedside and beyond. *Journal of Nursing Administration*, 26(4), 21-27.
- Napolitano, C.S. & Henderson, L.J. (1998). *The leadership odyssey*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nielsen, E.H. (1978). Applying a group development model to managing a class. In L.P. Bradford (Ed.). *Group development*. La Jolla, CA: University Associates.
- Parker, A.W. (1972). *The team approach to primary health care*. Berkeley: University of California, University Extension.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group: Communication-leadership relationship. In L.R. Frey (Ed.). *The handbook of group communication theory and research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Petzinger, T. (1998, May 8). A hospital applies teamwork to thwart an insidious enemy. *Wall Street Journal*.
- Purser, R.E. & Cabana, S. (1999). *The self-managing organization*. New York: The Free Press (Simon & Schuster, Inc.).
- Riley, J.B. (1997). *Instant tools for healthcare teams*. St. Louis: Mosby.
- Robbins, H. & Finley, M. (1995). *Why teams don't work: What went wrong and how to make it right*. Princeton, NJ: Peterson's/Pacesetter Books.
- Ross, R. & Roberts, C. (1999). Barking and nonbarking dogs. In P. Senge (Ed.). *The dance of change*. New York: Doubleday, 87-91.
- Sapir, E. (1973). Group. *Group Process*, 5(2), 105.

- Schein, J.E. (1969). *Process consultation*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scherer, J.J. (1979). Can team building increase productivity or can something that feels so good not be worthwhile? *Group and Organizational Studies*, 4(3), 335.
- Seago, J.A. (1996). Culture of troubled work groups. *Journal of Nursing Administration*, 26(9), 41-46.
- Shonk, J.H. (1996). *Team-based organizations: Developing a successful team environment*. Chicago: Irwin Professional Publishing.
- Tichy, N.M. (1997). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.
- Tuckman, B.W. & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419.
- Wells, L. (1990). The group as a whole: Systematic socio-analytic perspective on interpersonal and group relations. In J. Gillette & M. McCollom (Eds.). *Groups in context: A new perspective on group dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wise, H., Beckhard, R., Rubin, I. & Kyte, A.L. (1974). *Making health teams work*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.