

OS ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO DE UM GRUPO DE TRABALHO

Você sabia que todo grupo de trabalho passa por cinco estágios de comportamento?

Esta é a primeira edição do RH que Aprende, um complemento aos Boletins direcionados a área de Recursos Humanos. Neste formato, iremos trazer conteúdos teóricos, definições, conceitos e práticas que auxiliarão a área de RH da empresa na compreensão de diversas questões que envolve o ambiente de gestão de pessoas. Queremos conectar a teoria de Gestão de Pessoas com a prática organizacional, para que sua empresa faça as adequações necessárias para a sua própria realidade.

Voltando a questão inicial, todas as equipes passam por estágios de comportamento. Compreender estes estágios pode facilitar a criação de estratégias de intervenção para que as equipes passem por cada um deles. Antes de abordar quais são os estágios pelos quais passam um grupo, vamos definir o que é um grupo de trabalho:

Grupo de trabalho é um sistema de relações entre pessoas que compartilham responsabilidades, procedimentos e normas na execução de tarefas, interagindo na busca de objetivos que possuem em comum (TONET, et al. 2009).

Agora que definimos o que é um grupo de trabalho, vamos falar dos cinco estágios propostos por Tuckman (1995), pelos quais,

normalmente, todo grupo ou equipe que se formam vivenciam.

Os cinco estágios são:

1. **Formação**
2. **Conflito**
3. **Normatização**
4. **Desempenho**
5. **Dispersão**

O **estágio 1**, corresponde a formação do grupo ou equipe, ou seja, há o primeiro contato, a sondagem dos participantes, a aproximação (TONET et al. 2009). Nessa fase de formação da equipe, os membros são reunidos, recebem informações sobre os objetivos e metas que irão compartilhar. Há a predominância de relações de formalidade, o que os deixa mais reservados e formais. Neste estágio, buscam a aceitação dos pares e evitam conflitos e controvérsias.

O **estágio 2**, corresponde ao estágio de conflito, os membros atuando em suas respectivas tarefas tendem a adotar posturas de confronto. Nessa fase começa-se a estabelecer as relações de poder no grupo, onde são muito comuns a ocorrência de conflitos e discussões a respeito dos objetivos e forma de trabalho. Há várias divergências de opinião devido a variação das especialidades dos membros da equipe. É uma fase que merece atenção dos líderes das equipes. Ao final desse estágio a estrutura

grupal está mais sólida e a hierarquia fica mais clara para todos os integrantes.

O **estágio 3** refere-se a etapa de normatização, ou seja, os ânimos começam a se acalmar entre os integrantes. Eles já se conhecem mutuamente e já se sentem confortáveis com suas posições dentro da equipe. Nessa etapa, surge o sentido de identidade e os membros começam a agir de forma coordenada, em torno dos objetivos e a forma de trabalho.

O **estágio 4**, refere-se ao desempenho. Este representa o estágio de maior produtividade da equipe de trabalho. Observa-se altos graus de confiança mútua e motivação.

O **estágio 5**, corresponde ao estágio de dispersão ou interrupção. Este estágio ocorre em grupos que são temporários. Nesta etapa a equipe conclui a tarefa e o grupo prepara-se para o seu fim. O foco deixa de ser o desempenho das tarefas e passa a ser no encerramento das atividades. Nessa fase de desligamento, muitos sentimentos podem vir a surgir, devido as relações que se formaram no período em que as pessoas estiveram envolvidas.

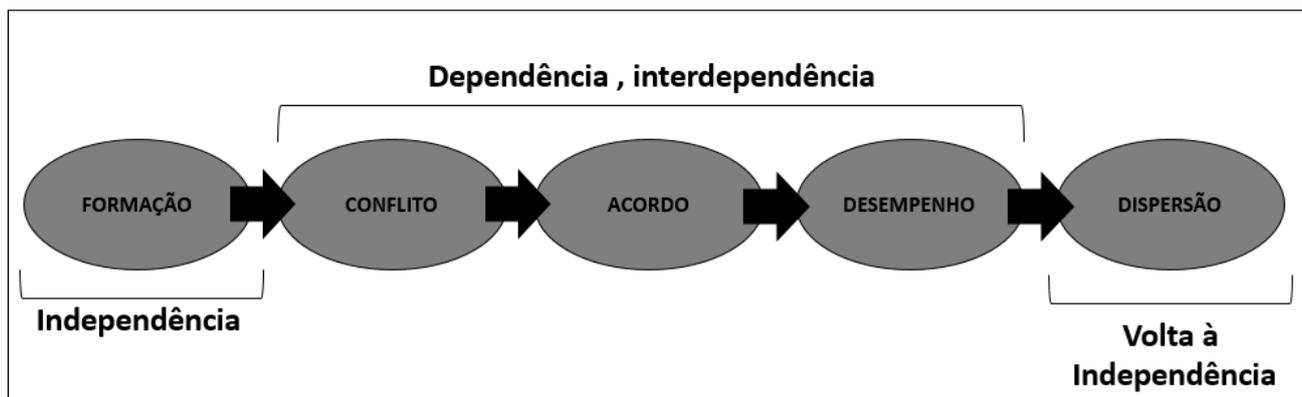
Vale ressaltar que nem todos os grupos passaram por estes processos de forma sequencial como demonstrando nos estudos propostos por Tuckman (1995).

De forma geral, a maioria dos grupos passam por estes cinco estágios de comportamento, porém, nem todos os grupos obedecerão este processo fechado de formação. Outra questão relevante é que os grupos nem sempre passaram de forma clara de um estágio para o outro e alguns estágios podem ocorrer de forma simultânea (conflito e desempenho, por exemplo).

A figura 1 apresenta os cinco estágios de comportamento que um grupo pode passar.

Compreender a dinâmica comportamental dos grupos auxilia os gestores das equipes a passarem por estes estágios de forma planejada, fazendo o uso de ferramentas e técnicas apropriadas para cada fase.

Figura 1 - Estágio de formação de um grupo



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (2012, p.112)

Esperamos que os conceitos apresentados aqui tenham contribuído de alguma maneira para a compreensão dos estágios comportamentais de suas equipes de trabalho. Vamos dar sequência ao assunto, e nas próximas edições continuaremos a abordar temas relacionados aos grupos de trabalho.

Nossa intenção é dar uma sustentação teórica, para que você líder de pessoas, tenha

conhecimento da teoria sobre o assunto e em sequência propor métodos, ferramentas e práticas para lidar com as questões que tangenciam a gestão de equipes de trabalho.

Não deixe de interagir com o Programa PADES – Programa de Auxílio ao Desenvolvimento Empresarial do SINDILURB. Caso sua empresa tenha novas ideias para o Programa ficaremos muito felizes em desenvolvê-las.

Para mais informações sobre o programa entre em contato:

Aline Fonseca
Coordenação PADES

Telefone: 31.9.9476-4792

assessoriadesevolvimento@sindilurb.com.br

REFERÊNCIAS

TONET, H.; REIS, A.M. V.; BECKER JR, L. C.; COSTA, M. E. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro, FGV, 2009.

TUCKMAN, B. **Developmental sequence in small groups**. *Psychological Bulletin*. Vol. 63, nº 6, p. 384-399. 1995.