

Autor: Jeraldo Heiderich

FORMAÇÃO DE EQUIPE

PROJETO
TIMÓTEO

Estudo disponível no site: projetotimoteo.org.br

FORMAÇÃO DE EQUIPE

Qual a diferença entre grupo e equipe?

Grupo:

Dois ou mais indivíduos interdependentes que influenciam um ao outro por meio a interação social.

Equipe:

1º) Grupo de indivíduos que trabalham em busca de objetivos ou resultados específicos (Mt 28.18-20).

2º) Com funções de trabalho que exige interdependência (I Co 12.12-26)

3º) Trabalham dentro de uma organização maior (a igreja) (At 20.28 ou I Pe 5.1-4)

4º) O que fazem é relevante para a missão da igreja (I Tm 4.6,16)

5º) As conseqüências dos trabalhos afetam pessoas de dentro e de fora (I Pe 2.9-12)

6º) Os relacionamentos dos membros da equipe são identificados pelas pessoas de dentro e fora da própria equipe (Tt 2.7-8)

SINERGIA

$6 + 4 + 1 + 7 + 5 + 2 + 3 = 35$. Como isso é possível?

De acordo com o Dicionário Aurélio:

Sinergia - Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada.
Fisiol.: Ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função.

Uma definição para equipe: Efeito por meio do qual o produto total de uma equipe é maior que o produto que resultaria da soma dos produtos de cada membro trabalhando sozinho.

O trabalho em equipe alcança SINERGIA porque proporciona:

- maior comprometimento com os objetivos comuns
- maior responsabilidade
- maior autonomia
- grande variedade de competências e capacidades aplicadas na execução de tarefas
- muito mais compartilhamento dos conhecimentos
- mais poder para fazer o seu trabalho
- maior motivação
- maior identificação com o corpo todo (igreja)
- novas competências adquiridas
- mais satisfação no trabalho
- integração com o grupo que toma decisões
- identificação (equiparação) dos objetivos individuais com a estratégia do corpo
- um ambiente em que se promove a criatividade
- maior flexibilidade
- repostas mais rápidas para as necessidades

“E ele mesmo concedeu uns para apóstolos, outros para profetas, outros para evangelistas e outros para pastores e mestres, com vistas ao aperfeiçoamento dos santos para o desempenho do seu serviço, para a edificação do corpo de Cristo, até que todos cheguemos à unidade da fé e do pleno conhecimento do Filho de Deus, à perfeita varonilidade, à medida da estatura da plenitude de Cristo, para que não mais sejamos como meninos, agitados de um lado para outro e levados ao redor por todo vento de doutrina, pela artimanha dos homens, pela astúcia com que induzem ao erro. Mas, seguindo a verdade em amor, cresçamos em tudo naquele que é a cabeça, Cristo, de quem todo o corpo, bem ajustado e consolidado pelo auxílio de toda junta, segundo a justa cooperação de cada parte, efetua o seu próprio aumento para a edificação de si mesmo em amor”. (Ef 4.11-16)

Porém, o simples fato de se trabalhar em conjunto não garante melhores resultados. Um “ajuntamento” de pessoas não caracteriza uma equipe. Existem fatores importantes que se deve dar atenção no trabalho em equipe como:

- Composição
- Estrutura
- Desenvolvimento
- Administração
- Incentivo Eficaz

TIPOS DE GRUPOS E EQUIPES

Existem muitos tipos de grupos e equipes para os mais variados propósitos humanos, mas como nossos objetivos estão sob a vontade de nosso Pai Celeste, vamos seguir um modelo que melhor dê a cada um a possibilidade de manter uma relação direta com o único Pastor e Mestre de todos nós. (Mt 20.20-28; 23.8-12)

Equipes com Autogestão

- Os membros da equipe tomam decisões importantes que em outro modelo de equipe seriam tomadas apenas por um líder.
- Estabelecem objetivos de desempenho.
- Possuem maior parcela de responsabilidade quanto aos resultados e desempenho da própria equipe.

Possibilita então que haja AUTONOMIA

autos + nomos (autóos + nomos) = dar-se, a si mesmo, suas regras.

AValiação da Eficácia de uma Equipe

Não consiste apenas em chegar aos objetivos estabelecidos. Mas certificar-se de que houve sucesso em três áreas principais:

- Conhecimento (compartilhar)
- Satisfação (afetiva)
- Resultados (sinergia)

“Perda decorrente do processo”

Além das atividades de cada membro da equipe em seus ministérios e dos trabalhos que são realizados pela equipe, existe a necessidade de se dedicar tempo e energia em atividades exclusivamente para manter o funcionamento da equipe, como por exemplo: estudos, dinâmicas, encontros, lazeres, leituras, reuniões de assuntos específicos, aconselhamento, etc.

TRÊS FATORES QUE AFETAM A EFICÁCIA DE UMA EQUIPE:

COMPOSIÇÃO DA EQUIPE, ESTRUTURA DE EQUIPE E PROCESSOS DE EQUIPE.

1. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE.

Alguns equívocos na hora de se compor uma equipe:

- Pessoas semelhantes entre si trabalharão melhor em conjunto (Rm 12.3-8; I Co 12.4-6).
- Cada um sabe como se adaptar ou já está adaptado ao trabalho em equipe (Fp 3.12-14).
- Quanto maior o tamanho da equipe melhor (At 6.1).

a) Diversidade demográfica (variedade das características de cada membro)

Tipos de tarefas: Quando requer inovação e criatividade a diversidade é positiva.

Resultados: Alguns podem não gostar dos resultados por melhor que sejam.

Tempo: Em curto prazo pode trazer problemas, mas em longo prazo tem efeitos positivos.

Tipo de diversidade: Se for quanto a fatores que fazem com que eles tenham diferentes objetivos ou nível de comprometimento com a equipe, então será negativo.

b) Personalidade dos membros

Tendo em vista a variedade infinita de personalidades e ainda mais a combinação que essas personalidades podem fazer, principalmente quanto ao tipo de tarefa a ser realizada. E que as pesquisas só indicam personalidades de modo isolado, não necessariamente para o trabalho em equipe, o mais importante para nós é identificar quais características contribuem mais para o bom andamento de uma equipe. Que são:

Cordialidade: Capacidade de se dar bem e cooperar com outras pessoas (Tg 3.13-18).

Estabilidade emocional: Tendência para viver emoções positivas em vez de negativas. (Tg 1.2-4)

c) Tamanho da equipe

Não existe um número certo de pessoas para comporem uma equipe, porém, existem duas possibilidades:

- *Quanto mais pessoas na equipe, maior a diversidade de competências, talentos, idéias e contribuições individuais, aumentando assim o desempenho. Porém, é maior também a necessidade de cooperação e coordenação, até chegar ao ponto em que o esforço para administrar o funcionamento da equipe passa a ser maior do que os benefícios.*
- *A equipe pode crescer cada vez mais e não apresentar problema nenhum de rendimento. Mas para isso depende de fatores que evitam os problemas decorrentes do grande número de membros, como: acomodação social, coordenação deficiente e problemas na comunicação. E tudo isso depende de aspectos do ambiente, situação e tipo de tarefa a ser executada.*

2. ESTRUTURA DE EQUIPE.

a) Papeis desempenhados pelos membros da membros

Toda a equipe possui expectativas quanto a quem irá desempenhar as funções de papéis relacionados às *tarefas* e as funções de aspectos *sociais* da equipe.

PAPÉIS DESEMPENHADOS EM EQUIPES

Papel Desempenhado	Função
<i>Funções relacionadas à Tarefa:</i>	
Iniciador/Contribuidor	Sugere novas idéias, soluções ou modo de abordar o problema.
Caçador de Informações	Concentra-se em obter fatos
Fornecedor de Informações	Fornece dados para a tomada de decisões
Elaborador	Fornece informações adicionais, tais como reformulações de frase, exemplos...
Provedor de Opiniões	Fornece opiniões, valores e impressões
Coordenador	Mostra a relevância de várias idéias específicas para o problema geral a ser solucionado
Avaliador/Crítico	Avalia a qualidade do trabalho da equipe
Energizador	Motiva a equipe quando falta energia
Técnico em Procedimentos	Cuida dos detalhes operacionais, tais como tecnologias
Registrador	Faz anotações e mantém registros
<i>Papéis Socioemocionais:</i>	
Incentivador	Oferece elogios, sinais de concordância e afetuosidade às pessoas
Harmonizador	Resolve conflitos entre outros membros
Concessor	Modifica a sua posição a fim de manter a harmonia da equipe
Controlador do debate	Controla o processo de comunicação de modo tal que todas as pessoas tenham uma chance de participar
Padronizador	Discute a qualidade do processo a equipe
Observador	Comenta sobre os aspectos positivos ou negativos do processo de equipe
Seguidor	Aceita a idéia dos outros e age como ouvinte

Papéis individuais

Agressor	Ataca as outras pessoas
Bloqueador	Opõe-se desnecessariamente à equipe
Dominador	Reivindica autoridade por meio da manipulação
Evasor	Concentra-se em expressar seus próprios sentimentos e pensamentos que não estão relacionados aos objetivos da equipe.
Caçador de ajuda	Expressa inseguranças desnecessariamente
Caçador de reconhecimento	Chama a atenção desnecessariamente para si mesmo

Fontes: K. D Benne e P. Sheets, "Functional Roles of Group Members," *Journal of Social Issues* 4 (1948): 41-49. D. R. Forsyth, *Group Dynamics* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 1999).

O apoio que os membros da equipe dão uns aos outros, cumprindo papéis necessários para o bom funcionamento da equipe, pode promover ***comportamentos direcionados a dar cobertura***.

b) Normas

Geralmente as normas (ou regras) surgem naturalmente e no decorrer da convivência entre os membros de uma equipe e as vezes podem ser escritas formalmente, incluem desde o lugar onde cada um se senta nas reuniões, até procedimentos e conceitos morais dos membros.

Como as normas nem sempre são positivas e podem atrapalhar a eficácia da equipe, é preciso desenvolver normas que incentivem a produtividade e o bom desempenho da equipe, além do bem estar de todos os seus membros.

c) Estrutura da tarefa

Para os propósitos específicos de uma equipe como a de Servos na igreja, consideraremos apenas dois aspectos da estrutura de uma tarefa. Que pode ser classificada como:

- 1) Divisível ou Unitária (Quantidade de pessoas necessárias para executar a tarefa)
- 2) Quantitativa ou Qualitativa (Maximização ou Otimização)

1) Em algumas tarefas todos devem ou podem participar, quando se trata de algo que pode ser realizado por etapas ou requer mais de uma atividade, como organizar um congresso, excursão, preparar um jantar, etc. Outras tarefas apenas um deve ou pode realizá-las, quando se trata de uma única ação, como entrar em contato com alguém por telefone, dar algum aviso para a congregação, encomendar um cartaz, etc.

2) O propósito da igreja que envolve Evangelismo e Edificação é um exemplo que engloba, ao mesmo tempo, as duas características de um modo como pode ser a estrutura de uma tarefa, ou seja, de maximização (aumento quantitativo dos resultados da tarefa) e também de otimização (melhora qualitativa dos resultados obtidos com o trabalho). Pois queremos alcançar o maior número possível de almas para o Reino de nosso Senhor Jesus Cristo e também que cada membro do corpo cresça no pleno conhecimento de Deus.

3. PROCESSO

Razões que explicam o desempenho de uma equipe:

a) Coesão

Existem dois tipos de coesão no trabalho em equipe: *Interpessoal* e de *Tarefa*.

Coesão Interpessoal: Refere-se ao grau de satisfação dos membros da equipe entre si.

Coesão de Tarefa: Corresponde ao comprometimento dos membros com as tarefas e objetivos.

Essas duas formas de coesão são fundamentais para o bom andamento da equipe e dos trabalhos. Um dos próprios critérios de avaliação do desempenho diz respeito justamente ao grau de satisfação dos membros em trabalharem juntos, porém, existe maior vantagem em se ter coesão de tarefa do que interpessoal. Pois, a equipe pode desenvolver comportamentos disfuncionais se chegar a ter forte coesão a ponto de manter o pensamento fechado. Mas, se tiver coesão quanto às tarefas, como forte comprometimento em atingir os mesmo objetivos, com padrões de desempenho elevados, a tendência é melhorar os resultados. (Atos 15.36-41).

b) Conflito

Os conflitos podem ser *Pessoais*, *Substantivos* ou *Processuais*.

- Conflitos pessoais não precisam de nenhuma razão específica quanto a alguma questão do trabalho para existirem.
- Conflitos substantivos podem trazer maior criatividade e inovação quando se tratam realmente de diferenças sobre idéias para execução do trabalho.
- Conflitos processuais ajudam na criação de regras quanto ao funcionamento da equipe, execução das tarefas e também para que haja coesão.

c) Facilitação Social

Facilitação Social é o nome que se dá para o fenômeno de melhora do desempenho individual quando se está na presença de outras pessoas.

Porém, esse fenômeno só costuma ser observado em ocasiões onde as tarefas são já conhecidas e bem dominadas pelos indivíduos. Em caso contrário, em que se tem que realizar alguma atividade nova, o efeito é o inverso, inibindo o desempenho individual.

d) Acomodação Social

Acomodação Social é justamente o efeito oposto ao da facilitação social, ou seja, é o fenômeno de menos empenho individual quando se trabalha em grupo. Conhecido também como *Malandragem Social*.

Isso ajuda a demonstrar que o simples fato de se agrupar pessoas para trabalharem juntas não melhora o desempenho geral na execução de uma tarefa. É necessário que cada membro tenha um senso de identidade em relação à equipe para que isso não aconteça.

e) Comunicação

Relatórios formais, cronogramas de trabalho, memorandos e reuniões formais são maneiras cruciais de comunicação para executar as tarefas, relatar os resultados e resolver os problemas.

OS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE - CICLO DE VIDA DE UMA EQUIPE - (MODELO DE TUCKMAN)

DESCRIÇÃO:

Os estágios do desenvolvimento de uma equipe no modelo de Tuckman procuram explicar como uma equipe se desenvolve ao decorrer do tempo. Os cinco estágios do desenvolvimento são: Formação, Conflitos (Turbulência), Normatização, Execução (Desempenho, Produção), e Adjourning (Suspensão, Dispersão). O estágio Adjourning foi adicionado mais tarde em 1977. De acordo com Tuckman, todas as fases são necessárias e inevitáveis - para que a equipe cresça e encare os desafios, elimine problemas, encontre soluções, planeje o trabalho e demonstre resultados.

ORIGEM DOS ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE. HISTÓRIA

Bruce Wayne Tuckman (1938 -) publicou em 1965 um artigo curto “Seqüência de desenvolvimento em grupos pequenos”. Em 1977, adicionou o quinto estágio: Adjourning (estágios do desenvolvimento pequeno do grupo revisado). O modelo tornou-se influente na teoria do desenvolvimento de equipe, em parte devido a sua forma.

USO DE ESTÁGIOS DE TUCKMAN DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.

APLICAÇÕES

- Construção e desenvolvimento de equipes.
- Análise do comportamento das equipes.

OS ESTÁGIOS DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE. PROCESSO

1. Formação. Fase da iniciação da equipe de projeto.

- **A equipe de projeto** pode ser iniciada como um grupo de estudo para teste de formação da futura equipe. Esta serve para identificar os limites de comportamentos interpessoais e de tarefas. Os membros podem investir mais tempo para conhecerem um ao outro do que na execução das tarefas propriamente ditas. Realizam-se testes interpessoais para o estabelecimento de relacionamentos de interdependência entre os membros do grupo, ou padrões pré-existentes.
- **Os membros da equipe** comportam-se completamente independentemente. Podem ser motivados, mas são geralmente e relativamente informados das etapas e dos objetivos da equipe. Alguns membros da equipe podem indicar traços de incerteza e de ansiedade.
- **A gerente de projeto** deve trazer a equipe junto, assegurando-se de que se confie e tenha a habilidade de desenvolver um relacionamento de funcionamento. Dirigindo ou “dizendo” o estilo. Compartilhar do conceito de “Formação, Conflitos, Normatização e Execução” com a equipe pode ser útil.



2. Conflitos. As várias idéias competem de modo intenso e freqüente para serem consideradas.

- **A equipe de projeto** ganha a confiança, mas há um conflito e uma polarização em torno das etapas interpessoais.
- **Os membros da equipe** estão mostrando suas próprias personalidades enquanto confrontam cada um com suas idéias e perspectivas. A frustração ou os desacordos sobre objetivos, expectativas, papéis e responsabilidades devem ser expressos abertamente.
- **A gerente de projeto** guia a equipe de projeto nesta fase turbulenta da transição. Estilo de Treinador. Enfatiza a necessidades de haver tolerância de cada membro da equipe quanto às suas diferenças.

3. Normatização. As regras, valores, comportamentos, métodos e ferramentas são estabelecidos.

- **A equipe de projeto:** A eficácia aumenta e a equipe começa desenvolver uma identidade.
- **Os membros da equipe:** Ajustam seu comportamento enquanto desenvolvem acordos, fazem o trabalho em equipe de modo mais natural. Fazem esforços conscientes para resolver problemas e conseguir a harmonia do grupo. Os níveis de motivação aumentam.
- **O gerente de projeto:** permite que a equipe torne-se muito mais autônoma. Estilo Participativo.

4. Execução. A estrutura interpessoal transforma-se na ferramenta de atividades para tarefas. Os papéis tornam-se flexíveis e funcionais, e a energia do grupo é canalizada na tarefa.

- **A equipe de projeto:** Pode agora funcionar como uma unidade. O trabalho começa a ser feito tranqüilamente e eficazmente sem conflito impróprio ou a necessidade de supervisão externa.
- **Os membros da equipe:** Passam a ter uma compreensão desobstruída do que é requerido dele em um nível de tarefa. Podem agora ser competentes, autônomos e manter o processo de tomada de decisão sem supervisão. “Pode fazer”, a atitude é visível. São feitas ofertas para ajudar um ao outro.
- **A gerente de projeto:** Deixa a equipe tomar a maioria das decisões necessárias. Estilo delegando.

5. Adjourning. As tarefas estão sendo terminadas e a equipe é desmontada.

- **Equipe de projeto:** Alguns autores descrevem o estágio 5 como “deformando-se e Mourning (luto)”, reconhecendo o aspecto da perda de sentido por parte dos membros do grupo. Pode ser também o momento de reprodução da equipe.
- **Os membros da equipe:** Os níveis de motivação dos membros podem declinar enquanto a incerteza sobre o futuro começa a surgir dentro da equipe.
- **Gerente de projeto:** Ponto bom para introduzir projetos novos a fim de que recomecem os estágios, dando a forma do desenvolvimento da equipe. Estilo destacando.

FORÇAS DOS ESTÁGIOS DO MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.

BENEFÍCIOS

- Fornece um nível de orientação para o desenvolvimento da equipe.

LIMITAÇÕES DOS ESTÁGIOS DA ESTRUTURA DE TRABALHO NO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE.

OBSERVAÇÕES:

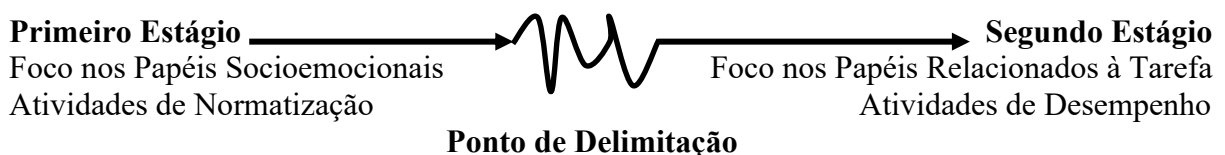
- Note que o modelo foi projetado para descrever estágios em grupos *pequenos*.
- Na realidade, o processo de desenvolvimento do grupo pode não ser tão linear como Tuckman os descreve, mas um tanto cíclico.
- As características para cada estágio não são rígidas, sendo que o modelo trata do comportamento humano, é às vezes não muito claro quando uma equipe passa pela transição de um estágio para outro. Pode haver uma sobreposição entre os estágios.
- O modelo não examina quanto aos papéis individuais que os membros da equipe terão que empreender. Para isso podem-se usar outros instrumentos (p. ex. testes, questionários, dados) sobre o assunto, auxiliando na facilitação do processo.

Não há nenhuma indicação quanto ao tempo da estrutura para a transição de um estágio para outro. Isso pode ser subjetivo, ao contrário de um modelo objetivo.

Além desse modelo de desenvolvimento de uma equipe apresentado por Tuckman, atualmente alguns pesquisadores propuseram integrá-lo a um novo modelo conhecido como PEM (Punctuated Equilibrium Model) ou Modelo de Equilíbrio Pontual. Este novo modelo é apresentado em apenas dois estágios, tendo um ponto de divisão entre eles em que ocorre uma mudança de foco para o trabalho. Ao primeiro estágio podemos comparar as fases de Formação e Normatização de Tuckman, sem a necessidade do período de Turbulência, principalmente se o grupo é formado por pessoas que já possuem um histórico de trabalho juntos. Desenvolve-se nesse estágio os papéis socioemocionais até que então, quando se aproxima a data do prazo para execução da tarefa, ocorre uma mudança radical no funcionamento da equipe (momento da “delimitação” dos estágios). Na segunda etapa a equipe direciona suas atividades para a execução propriamente dita da tarefa em si. Dessa forma as fases de desenvolvimento de uma equipe ocorrem mais em função da execução da tarefa do que na dinâmica social do grupo.

Outra forma de unir as duas teorias de desenvolvimento de uma equipe é a de que no primeiro estágio se passa pelas quatro etapas propostas por Tuckman (Formação, Turbulência, Normatização e Desempenho), porém, com o foco voltado para o desenvolvimento das competências de trabalho. Em seguida, após o ponto de mudança do foco, a equipe passa novamente por etapas semelhantes, mas concentrada nas competências relacionadas ao desempenho.

Modelo de Equilíbrio Pontual



ANEXO:

Teste para identificar o estágio do desenvolvimento de uma equipe:*

Objetivos:

Identificar o estágio atual que sua equipe está segundo o modelo de desenvolvimento.

Instruções:

Este questionário contém afirmações descritivas sobre o trabalho em equipe. Ao lado de cada item, indique a frequência com que sua equipe exibe cada comportamento usando a seguinte pontuação:

- Quase nunca - 1
- Raramente - 2
- Ocasionalmente - 3
- Frequentemente - 4
- Quase sempre - 5

Questionário:

1. _____ Tentamos ter procedimentos ou protocolos estabelecidos para garantir que as coisas ocorram de modo ordenado e harmonioso (por exemplo: minimizar interrupções, todos os membros terem o seu momento de falar).
2. _____ Somos rápidos para colocar as tarefas em prática e não gastamos muito tempo na fase de planejamento.
3. _____ Nossa equipe sente que estamos todos trabalhando em conjunto e partilhamos as responsabilidades quanto aos sucessos e fracassos.
4. _____ Temos procedimentos detalhados para chegar ao acordo sobre os nossos objetivos e planejamentos quanto a forma que iremos realizar nossas tarefas.
5. _____ Os membros da equipe têm medo ou não gostam de pedir ajuda para outras pessoas.
6. _____ Temos nossas metas de equipe e objetivos por escrito e compartilhamos o mesmo entendimento.
7. _____ Cada membro da equipe tenta manter a ordem e contribuir para a tarefa.
8. _____ Não temos procedimentos fixos, nós os elaboramos no decorrer da tarefa.
9. _____ **We generate lots of ideals, but we do not use many because we fail to listen to them and reject them without fully understanding them. (NÃO CONSIGO TRADUZIR)**
10. _____ Os membros da equipe não confiam plenamente uns nos outros e acompanham atentamente o trabalho de cada um em suas tarefas específicas.
11. _____ Cada membro da equipe segue os procedimentos, sem debater ou interromper o processo e mantém o foco.
12. _____ Desfrutamos do trabalho em conjunto; é um tempo divertido e produtivo.
13. _____ Temos aceitação mútua como membros da equipe.
14. _____ Cada membro da equipe é democrático e colaborador.

*Este teste foi traduzido e adaptado por Luis Bernardo em 01/04/08 a partir do trabalho do site:

<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/teamsuv.html>

Copyright 1998 por Donald Clark. Criado em 1º de janeiro de 1998. Atualizado 30 de dezembro de 2007.

15. _____ Estamos tentando definir a meta e as tarefas que precisam ser cumpridas.
16. _____ Muitos dos membros da equipe têm as suas próprias idéias sobre o processo e as agendas pessoais lotadas.
17. _____ Nós aceitamos plenamente uns dos outros, pontos fortes e pontos fracos.
18. _____ Nós atribuímos papéis específicos para cada membros da equipe (motivador da equipe, facilitador, atento ao tempo, tomador de nota, etc.)
19. _____ Tentamos conseguir harmonia, evitando conflitos.
20. _____ As tarefas são muito diferentes do que imaginávamos e parece muito difícil conseguir realizá-las.
21. _____ Existem muitos pequenos debates sobre conceitos e temas, fazendo com que alguns membros fiquem impacientes com estas discussões.
22. _____ Somos capazes de trabalhar através de problemas do grupo.
23. _____ Discutimos muito embora estejamos de acordo sobre as questões reais.
24. _____ A equipe é muitas vezes tentada a sair da meta do projeto original.
25. _____ Nós expressamos críticas aos outros construtivamente
26. _____ Há uma estreita ligação entre a equipe.
27. _____ Parece que se está fazendo pouco para atingir os objetivos do projeto.
28. _____ As metas que estabelecemos parecem irrealistas.
29. _____ Ainda não estamos totalmente seguros das metas do projeto e temas, estamos animados e orgulhosos de ser da equipe.
30. _____ Freqüentemente nós partilhamos problemas pessoais uns com os outros.
31. _____ Há muita resistência nas tarefas práticas e de melhoria da qualidade nas abordagens.
32. _____ Nós temos uma grande quantidade de trabalho realizado.

Parte 2 – Pontuação:

Junto a cada número abaixo, transfira a pontuação desse item no questionário. Por exemplo, se você marcou 3 (Ocasionalmente), coloque 3 ao lado item abaixo que corresponda. Quando tiver colocado todas as pontuações de cada questão, some o total de cada uma das quatro colunas.

Número Pontuação	Número Pontuação	Número Pontuação	Número Pontuação
1. _____	2. _____	4. _____	3. _____
5. _____	7. _____	6. _____	8. _____
10. _____	9. _____	11. _____	12. _____
15. _____	16. _____	13. _____	14. _____
18. _____	20. _____	19. _____	17. _____
21. _____	23. _____	24. _____	22. _____
27. _____	28. _____	25. _____	26. _____
29. _____	31. _____	30. _____	32. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
Estágio de Formação	Estágio de Turbulência	Estágio de Normatização	Estágio de Desempenho

Este questionário é para ajudá-lo a avaliar o estágio em que sua equipe se encontra. É baseado no modelo de "Tuckman" com Formação, Turbulência, Normatização, e Desempenho. A pontuação mais baixa possível para uma fase é de 8 (quase nunca), enquanto o maior número de pontos possível para um estágio é de 40 (quase sempre).

A maior pontuação dos quatro indica em que fase você percebe que sua equipe está. Se o seu valor mais alto é de 32 ou mais, é um forte indicador de que sua equipe está na fase de Desempenho. O menor das quatro pontuações será um indicador da fase em que sua equipe menos se identifica. Se a sua pontuação mais baixa é de 16 ou menos, é um forte indicador que sua equipe não está funcionando desta maneira.

Se dois dos escores estão perto da mesma pontuação, a equipe provavelmente está passando por uma fase de transição, com exceção:

- Se a pontuação for elevada em Formação e Turbulência. Então a equipe está na Fase de Turbulência.
- Se a pontuação for elevada em Normatização e Desempenho a equipe está na Fase de Desempenho.

Se houver apenas uma pequena diferença entre três ou quatro pontos, então isso indica que você não tem percepção clara da forma como funciona a sua equipa, o desempenho da equipe é altamente variável, ou que você está na fase de Turbulência (esta fase pode ser extremamente volátil com altos e baixos pontos).

Confiabilidade e Validade

Este estudo é um instrumento de aprendizagem utilizado em programas de formação para desenvolvimento de liderança, em vez de uma ferramenta de pesquisa, por isso não foi formalmente reconhecida sua confiabilidade ou validade. No entanto, uma vez que tenho recebido comentários de várias fontes e que foi atualizado várias vezes, penso que é uma ferramenta bastante precisa.

BIBLIOGRAFIA:

Bíblia Traduzida por João Ferreira de Almeida. 2ª Edição. Revista e Corrigida.

Colella, Adrienne.; Hitt, Michael A.; Miller, C. Chet. 2007. Comportamento Organizacional - Uma Abordagem Estratégica. LTC Editora.

Clark, Donald. 1998/ 2007. <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/teamsuv.html>