

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA  
INFORMÁTICA E DA COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”  
(3º ano – 2º semestre )**

---

**Prof. Manuel Firmino**

Texto nº 9

# ESTÁDIOS DE DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPA



# ***FORMING***

- Educada
- Interpessoal
- Atenta
- Cautelosa
- Interessada pela estrutura
- Ansiosa
- Dependente do líder
- Hesitante (com sugestões, propostas ou decisões)
- Estabelece critérios para a relação dos seus membros
- Procura padrões seguros para a interacção, níveis de expectativas e conformidades



# ***STORMING***

- **Luta interna**
- **Confronto e imposição de opiniões**
- **Conflitos sem resolução**
- **Ruidosa**
- **Sem escuta**
- **Revolta perante o líder**
- **Sem iniciativa só reacção**
- **Trabalha sob controlo**



# ***NORMING***

- **Clarificação de papéis**
- **Desenvolvimento de competências**
- **Instituição de procedimentos para o desenvolvimento de *feedbacks* construtivos**
- **Abertura das “trocas”**
- **Alguma escuta**
- **Coesão de grupo**



# ***PERFORMING***

- Energia relacionada com as tarefas
- Orientação para os objectivos
- Elevados níveis de abertura
- Apoio de *inter-dependência* que estabelece confiança
- Maior funcionalidade das relações interpessoais
- Forte colaboração
- Unidade coesa
- Com identidade própria



**“O valor das coisas não está  
no tempo em que elas duram,  
mas na intensidade com que acontecem.  
Por isso, existem momentos inesquecíveis,  
coisas inexplicáveis e  
pessoas incomparáveis.”**

**Fernando Pessoa**

# FORMAÇÃO: COMO E PARA QUÊ?!

*Um Administrador decide organizar uma corrida de barcos a remos entre as equipas de direcção dos seus diferentes estabelecimentos. No dia fixado, a competição desenrola-se sem problemas. Uma das equipas que representava um dos estabelecimentos chega, no entanto, com claro atraso em relação às outras.*

*A Direcção procura compreender a razão e recorre a um auditor que entrega o seu relatório observando que, em todos os barcos havia um timoneiro e oito remadores, mas que no barco que perdeu havia oito timoneiros e um remador. O auditor observa, relata os factos sem os julgar e não propõe solução.*

*A Direcção recorre então a um especialista em formação. Depois da “análise de necessidades”, este propõe o envio do remador para um estágio... que desenvolva a sua motivação!*





*Teamwork is the ability to work together toward a common vision, the ability to direct individual accomplishment toward organizational objectives; it is the fuel that allows common people to attain uncommon results.*



*Trabalho em equipa é a capacidade de trabalhar conjuntamente, em direcção a uma visão comum, a capacidade de dirigir a realização individual para objectivos organizacionais; é o combustível que permite a pessoas comuns atingir resultados incomuns.*

**FORMAÇÃO PARA GERAR E GERIR O TRABALHO EM EQUIPA**  
FORMAÇÃO PARA GERAR E GERIR O TRABALHO EM EQUIPA