



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Projeto Aplicado

**Potenciar o Trabalho de Equipa através do
Desenvolvimento de Competências**

Florabela Santos Pinto da Silva

Orientadora: Professora Doutora Ana Sabino

Lisboa

Fevereiro, 2019

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em particular à minha orientadora neste projeto, a Sra. Dra. Ana Sabino, por todo o apoio, disponibilidade para esclarecer dúvidas, reunir-se comigo e por todo o conhecimento que me transmitiu ao longo de todo este percurso.

Gostaria também de deixar o meu agradecimento a todos os meus Professores que me acompanharam ao longo do mestrado e me transmitiram bastante conhecimento à cerca de Gestão e Estratégia Empresarial.

Um grande obrigado ao Sr. Dr. Luís Pimentel, por me ter ajudado e guiado no decorrer do mestrado, sempre disposto a esclarecer as dúvidas que foram surgindo.

Quero agradecer ao meu marido Ricardo por ser o meu apoio constante, por nunca me deixar desanimar e por me incentivar a melhorar todos os dias.

Agradeço aos meus pais por sempre me incentivarem a terminar o mestrado e a procurar sempre o melhor em mim.

Obrigado ao meu irmão Afonso, por sempre me deixar confiante e a ver o lado positivo de tudo.

Obrigado ao meu avô José por me incentivar a esforçar-me.

Deixo um enorme agradecimento à equipa de trabalho que aceitou colaborar comigo neste projeto. Mostraram-se sempre disponíveis e sempre dispostos a colaborar. Um grande obrigado pela esforço e amizade.

Por último, gostaria de agradecer a todos os meus colegas e amigos, que contribuíram, de uma forma direta ou indireta, para o bom desenvolvimento do projeto.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Resumo

O objetivo deste projeto é o desenvolvimento de uma equipa de trabalho, de forma a que esta obtenha um melhor desempenho.

Foram analisadas quais as competências mais importantes que a equipa deveria ter para realizar o seu trabalho de forma correta. Chegou-se à conclusão que eram o foco/concentração, comunicação e capacidade de organização/planeamento. Para tal desenvolveu-se um plano de intervenção, dividido em três fases: Diagnóstico, Intervenção e Avaliação.

Na fase de diagnóstico, tal como o nome indica, foi feito o diagnóstico da equipa em estudo, para saber qual o estilo comportamental de cada um, bem como a fase de desenvolvimento em que se encontrava a equipa e qual o desempenho percecionado de cada participante.

Finda esta fase, iniciou-se a fase de intervenção, onde foi implementado um Team Building, cujo objetivo era desenvolver as três competências referenciadas anteriormente (foco, comunicação e planeamento). Para o Team Building foi criada uma história de um crime inventado pela aluna e, a partir daí, foram elaborados três exercícios diferentes orientados para cada uma das competências. Terminada cada fase, foi feito com a equipa um briefing, permitindo a troca de ideias e a consolidação da melhor maneira de desenvolver cada competência.

Por fim, faltava apenas concluir se a fase da intervenção tinha surtido efeito, então passou-se para a fase de avaliação. Nesta fase, os membros da equipa preencheram um questionário, de forma a percecionar se a equipa tinha obtido ou não, o desenvolvimento pessoal e de equipa nas competências referenciadas anteriormente (foco, comunicação e planeamento).

Os resultados finais foram bastante positivos, tendo em conta que a equipa percecionou um desenvolvimento positivo, quer a nível pessoal, quer a nível de equipa.

Palavras Chave: Desenvolvimento, Equipa, Team Building, Desempenho, Estilos Comportamentais.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Abstract

The goal is to develop a team, so that this team can obtain a better performance.

It was analyzed the most important skills that the team should have to perform their work properly. Those competences are the focus/concentration, communication and organizational/planning capacity. For that, it was developed an intervention plan divided in three phases: Diagnosis, Intervention and Evaluation.

In the diagnostic phase, as the name implies, the group was diagnosed to know the behavioral style of each one, as well as the development phase of the team and the perceived performance of each one.

After this phase, it was implemented an intervention phase, where a Team Building was implemented, which objective was to develop the three skills (focus, communication and planning). For the Team Building was created a story of a crime invented by the student and, from there, were elaborated three different exercises, applied to each one of the skills. After each phase, there was briefing, allowing an exchange of ideas and a way to develop each skill in a practical and positive way.

Finally, it was only necessary to conclude if the intervention phase had a positive effect, then there was an evaluation phase. In this phase, the team members answered a questionnaire, to perceive if the team was getting or not, the personal development and control of competences in such skills (focus, communication and planning).

The results were very positive, considering that the team perceived a positive development, either at a personal level and at a team level.

Key Words: Development, Team, Team Building, Performance, Behavioral Styles.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Índice

Agradecimentos	1
Resumo.....	3
Abstract	5
Índice	7
Índice de Tabelas.....	9
Índice de Figuras	11
Introdução	13
Revisão de Literatura	15
1 O que é Equipa e Grupo de Trabalho	15
1.1 A Importância de Avaliar e Desenvolver Equipas.....	16
2 Gestão de Conflitos	21
2.1 Conflito	21
2.2 Rahim.....	21
3 Estilos Comportamentais DISC.....	27
3.1 Personalidade.....	27
3.2 Como medir (DISC)	28
4 O que é o Desempenho?.....	33
Quadro Conceptual	37
Metodologia	39
Projeto Aplicado.....	43
Empresa e Equipa de Trabalho em Estudo	43
DIAGNÓSTICO.....	44
1º Questionário – Estilos Comportamentais.....	44
2º Questionário – Perdidos no Deserto	53
3º Questionário – Escala de Desempenho Percecionado	55
Intervenção	57
1ª Etapa: À Descoberta das Pistas.....	58
2ª Etapa: Interrogatório dos Suspeitos	60
3ª Etapa: Desvendar o Crime	62

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Aplicação da Intervenção	63
1ª Etapa: À Descoberta das Pistas.....	63
2ª Etapa: Interrogatório dos Suspeitos	66
3ª Etapa: Desvendar o Crime	68
Análise Final da Equipa.....	71
Conclusão	73
Bibliografia	77
Anexos.....	81
Anexo 1.....	81
Anexo 2.....	85
Anexo 3.....	89
Anexo 4.....	91
Anexo 5.....	93
Anexo 6.....	95
Anexo 7.....	97
Anexo 8.....	99

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro Conceptual.....	37
Tabela 2: Métodos e Técnicas utilizadas no projeto.....	39
Tabela 3: Fase de Desenvolvimento da Equipa.....	54
Tabela 4: Valores médios dos resultados do questionário de Desempenho Percecionado.....	55
Tabela 5: Elaboração Própria	57
Tabela 6: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 1	65
Tabela 7: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 2	67
Tabela 8: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 3	69
Tabela 9: Valores médios da análise final da equipa	72

Índice de Figuras

Figura 1: Fases de Desenvolvimento de uma Equipa.....	17
Figura 2: Estilos de Tratamento do Conflito Interpessoal.....	22
Figura 3: Perceção da Situação e de Como os Estilos DISC Reagem.....	30
Figura 4: Cronograma do Projeto Aplicado.....	41
Figura 5: Estilo DISC do Sujeito M.....	45
Figura 6: Estilo DISC do Sujeito R.....	46
Figura 7: Estilo DISC do Sujeito C.....	47
Figura 8: Estilo DISC do Sujeito A.....	48
Figura 9: Estilo DISC do Sujeito T.....	49
Figura 10: Estilo DISC do Sujeito V.....	50
Figura 11: Estilo DISC do Sujeito F.....	51
Figura 12: Estilos DISC de todos os Sujeitos.....	52
Figura 13: Mãos dos quatro suspeitos.....	62
Figura 14: Objetos utilizados para a realização da 1ª Etapa.....	63
Figura 15: Mãos dos quatro suspeitos.....	68
Figura 16: Gráfico de comparação entre as médias dos questionários de satisfação (1, 2 e 3).....	70

Introdução

Atualmente, vivemos num mundo onde as organizações facilmente conseguem inovar, isto é, têm muita informação disponível, assim como tecnologia de ponta. É então fulcral que as organizações foquem as suas atenções noutros aspetos para que não fiquem estagnadas e consigam a diferenciação e, assim, a preferência do cliente. (Bilhim, 2006).

Segundo Bilhim (2006) entende-se por organização uma entidade social, conscientemente coordenada, que goza de fronteiras delimitadas e funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos.

Tendo esta definição em mente, é notório que uma organização se baseia nas pessoas e no que, juntas, estas conseguem alcançar, através do trabalho de equipa. Portanto, é de extrema importância, que a partir destas mesmas pessoas, as organizações consigam inovar e assim evoluir no mercado. No fundo, querem-se equipas que se identifiquem com a organização e entre si, o que nem sempre é possível. (Cunha, Rego & Rego, 2018).

Sabendo então, que é imperativo envolver as pessoas nos objetivos da empresa e fazer com que estas, juntas, consigam inovar a organização, é importante ter também em mente que as pessoas devem ser estimuladas e que é responsabilidade da empresa apoiar e desenvolver as mesmas. Existem diversas formas para desenvolver equipas, nomeadamente a intervenção direta na própria equipa.

O presente projeto visa elaborar um plano de desenvolvimento de uma equipa de sete elementos. Para tal, o projeto foi desenvolvido em três fases principais. Primeiramente uma fase de diagnóstico da equipa onde se aplicaram testes e uma dinâmica de grupo com vista à avaliação dos elementos da equipa tendo em conta a fase de desenvolvimento da equipa e os estilos comportamentais e o desempenho percebido dos elementos que a compõem. De seguida realizou-se uma fase de intervenção que partiu dos resultados da fase anterior para identificar as áreas de melhoria (foco, comunicação e planeamento) e baseou-se na criação de um Team Building desenvolvido em exclusivo para a equipa em questão. Por fim, procedeu-se a uma fase de avaliação com o objetivo de avaliar se os participantes perceberam, ou não, o seu desenvolvimento pessoal e da sua equipa nas áreas identificadas (foco, comunicação e planeamento) como críticas para a eficácia e eficiência da equipa.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Tendo em conta o contexto onde a equipa está integrada, a natureza do trabalho e a fase de diagnóstico, o objetivo deste plano de intervenção é o desenvolvimento de três grandes competências: Foco, Comunicação e Planeamento/Organização, porque são as competências chave para a eficácia desta equipa em questão.

O projeto está organizado em 4 partes: Revisão de Literatura, Metodologia, Projeto Aplicado e Conclusão. Na revisão de literatura serão apresentados os conteúdos que serviram de base para a intervenção em geral e para a fase de diagnóstico, em particular. A metodologia servirá de exposição e explicação dos métodos utilizados no projeto aplicado. O projeto aplicado irá apresentar o que foi feito com a equipa, quais os objetivos e os resultados. Por fim, na conclusão apresentar-se-ão os resultados finais do projeto, bem como as conclusões que poderão ser retiradas do projeto.

Revisão de Literatura

1 O que é Equipa e Grupo de Trabalho

A palavra equipa representa um grupo de pessoas cujas características se complementam e que trabalham juntas para realizar um determinado objetivo. Segundo Katzenbach e Smith (1993), uma equipa é um conjunto de pessoas com características complementares, com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem à qual se mantém todos comprometidos. O possível impacto no desempenho da equipa é significativamente maior do que o grupo de trabalho.

Os mesmos autores diferenciam os grupos das equipas da seguinte forma. Um grupo é um conjunto de pessoas que trabalham na mesma área ou que são colocados juntos para fazer um determinado trabalho. O desempenho do grupo é resultado do esforço de cada um e da transmissão de informação, pontos de vista e conhecimento de causa. O foco de um grupo é o desempenho individual e das ações que daí advêm. Todas as equipas são grupos, mas nem todos os grupos são equipas. Equipas requerem responsabilidade individual e de grupo, enquanto que os grupos apenas requerem responsabilidade individual (Katzenbach & Smith, 1993)).

Na perspetiva de Rouco (2012) uma equipa de trabalho não consegue atingir o auge se não tiver alguém que os oriente de forma correta. Esta pessoa é o líder da equipa. O líder deve ser alguém íntegro, que mostre os objetivos, que transmite uma visão e sobretudo alguém que transmita ser um bom exemplo a seguir. Segundo o mesmo autor, o líder espera sempre o melhor da sua equipa, encoraja, apoia, reconhece o bom trabalho, torna o trabalho estimulante, ajuda os elementos da equipa a verem além dos seus próprios interesses e a focarem-se mais nos interesses e necessidades da equipa. Um líder, acima de tudo, inspira a sua equipa.

Segundo Knowles e Saxberg (1971), enquanto a liderança é aprendida, as habilidades e conhecimentos processados pelo líder podem ser influenciados pelos seus atributos ou características, como crenças, valores, ética e carácter. Estes valores tornam o líder um indivíduo único. Bons líderes geralmente alternam instintivamente entre os estilos, de acordo com as pessoas que lideram e o trabalho que tem de ser feito. O papel principal de um líder passa por

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

estabelecer confiança e por equilibrar as necessidades da organização com as necessidades da sua equipa.

Num grupo de trabalho os membros interagem principalmente para partilhar informação, melhores práticas ou perspetivas. O objetivo principal é que cada elemento desempenhe a sua tarefa. Não existindo uma necessidade de abordagem de equipa ou de um requisito de responsabilidade mútua (Majchrzak & Wang, 1996).

Majchrzak e Wang (1996) dizem ainda que por sua vez, uma equipa de trabalho de alto desempenho é um grupo que compreende todas as condições das equipas e tem membros que estão completamente comprometidos com o crescimento e o sucesso pessoal e grupal. A equipa de alto desempenho supera significativamente todas as outras. É uma possibilidade poderosa e um excelente modelo para todas as equipas reais e potenciais, uma vez que se preocupa com o próprio desenvolvimento da equipa.

As equipas são flexíveis e são capazes de realizar diferentes tarefas e funções conforme necessário. Os papéis e tarefas dentro da equipa podem variar de acordo com o conhecimento e experiência mais adequados ao trabalho em questão (Katz, 1997). Os integrantes da equipa partilham a tarefa e têm objetivos bem definidos, pelos quais os membros são individual e coletivamente responsáveis. Uma equipa tem um propósito compartilhado com um entendimento claro do que constitui a missão da mesma.

1.1 A Importância de Avaliar e Desenvolver Equipas

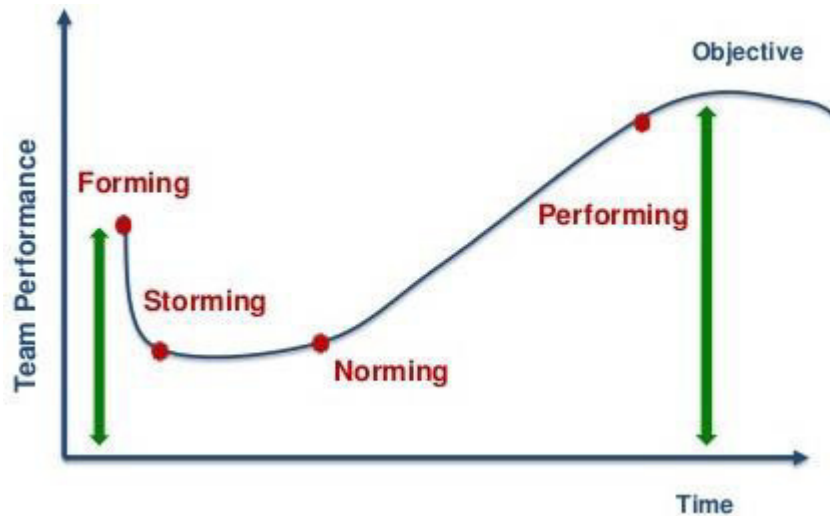
O Professor e investigador Bruce Tuckman (1965) criou um modelo que permite compreender as diversas fases de funcionamento de uma equipa. O desenvolvimento deste modelo fornece muita informação acerca das fases positivas (funcionais) e negativas (disfuncionais).

É de grande importância que a equipa se mantenha na fase funcional. É, no entanto, muito complicado perceber quando se avizinha uma fase disfuncional, mas é importante reconhecê-las, para que a equipa se mantenha focada no trilho funcional do desenvolvimento e obter assim um elevado desempenho.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Desta forma, o autor propôs um modelo, ainda hoje atual e amplamente utilizado, que parte do pressuposto que as equipas não são todas iguais pelo que é crucial identificar em que fase de desenvolvimento a equipa se encontra na medida em que este estágio influencia diretamente o comportamento dos elementos da equipa e, conseqüentemente a eficácia da mesma.

Figura 1: Fases de Desenvolvimento de uma Equipa



Fonte 1: Site Team Building Stages Archer Consulting (<https://pt.slideshare.net/Archerconsulting/team-building-stages>)

Relativamente às fases de desenvolvimento de uma equipa propostas por Tuckman (1965), estas são: Formação, Conflito, Normalização, Desempenho e Criatividade/Dissolução.

Mais detalhadamente na fase formação a equipa é formada e começa a preparar o trabalho futuro. Segundo Whichard e Kees (2006) aos membros da equipa são-lhes primeiramente apresentados os objetivos e metas que estes devem atingir. Nesta fase os elementos da equipa estão motivados e entusiasmados com o trabalho a alcançar e com os desejados resultados. No entanto, existem alguns entraves na interação social entre os elementos da equipa, pelo facto de cada um ter expectativas diferentes, assim como ansiedade e uma certa desconfiança nos restantes elementos da equipa. Apesar de todos estes entraves e incertezas, nesta fase, o conflito é evitado ao máximo. As pessoas tentam ser cordeais umas com as outras, mas sem grande interesse em ajudar os outros elementos.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Na formação são construídos os alicerces da equipa. A equipa ganha conhecimento sobre como desempenhar as tarefas, como relacionarem-se com o líder e restantes membros, algumas regras iniciais para interação, uma melhor apreensão dos seus deveres e ainda como se adaptarem às tarefas e ao grupo (Tuckman & Jensen, 1977; Weaver & Farrell, 1997; Whichard & Kees, 2006).

Após esta fase, surge a fase do conflito. Nesta altura os elementos da equipa começam a ter mais à-vontade para conflitos e desentendimentos (Tuckman, 1965). As diferenças de ideias, prioridades e métodos de trabalho entre os elementos da equipa tornam-se evidentes. Ao invés de se tornarem unidos, polarizam-se em torno dos problemas referidos, sempre a tentar ganhar alguma influência na equipa. Ainda que doloroso para alguns membros da equipa, estes conflitos são fulcrais para o bom desenvolvimento da compreensão dos seus papéis dentro do grupo.

As equipas que conseguem ultrapassar a fase do conflito passam para a fase da normalização. Segundo Bonebright (2010), nesta etapa a equipa torna-se mais coesa. Nota-se uma clara mudança, os elementos tentam atenuar as suas diferenças e problemas, por forma a alcançar mais facilmente os objetivos e metas da equipa. Para além disso, a ambiguidade de papéis anteriormente vivida é substituída pelo trabalho para esclarecer os papéis e responsabilidades dos membros. Sentindo o compromisso já existente na equipa, os elementos procuram mantê-lo a todo o custo.

A fase seguinte das equipas é o desempenho. Os membros tornam-se interdependentes, comprometidos como equipa, o que acaba por tornar a equipa muito mais eficaz na solução de problemas durante o desempenho das tarefas. Nesta fase os elementos da equipa chegam a um consenso sobre qual a melhor forma de trabalharem juntos, adaptando-se uns aos outros, por forma a alcançar os objetivos e às metas estabelecidas. (Tuckman & Jensen, 1977; Bonebright, 2010).

Ainda que nesta fase os conflitos vivenciados nas fases iniciais ainda possam acontecer, os elementos tentam abordá-los de forma positiva. Por fim, a equipa atua de forma consistente e os seus elementos tendem a ser altamente satisfeitos.

A última fase é a criatividade/dissolução que enfatiza o fim da equipa, isto é, a sua separação. Neste momento a equipa está apenas focada em terminar as tarefas (Tuckman & Jensen, 1977). A equipa vivencia dois sentimentos, a felicidade por ter concluído as tarefas e ter alcançado os objetivos e, por outro lado, a tristeza, por causa da separação da equipa (Daft &

Marcic, 2009). De referir que esta última fase foi proposta mais tarde por Tuckman (1977) não tendo sido incluída da proposta inicial do autor.

Como salienta Tuckman (1965) é de extrema importância a avaliação das equipas para se saber em que fase a mesma se situa, para que se saiba como obter o sucesso. O autor destaca também que estas fases não são estanques pelo que se podem identificar equipas cujo desenvolvimento é linear como outras que, por diferentes motivos, apresentam um desenvolvimento não linear. É então possível colocar a seguinte questão: “O que contribui para o sucesso de uma equipa?”

Camara, Guerra e Rodrigues (2001) referem que cada equipa está inserida num determinado contexto, que determina o sucesso da mesma, este contexto inclui a estrutura, o tipo de funcionamento, a atividade que desenvolve, as pessoas, o sistema de informação, a forma como é gerida, a própria composição da equipa e sua cultura, entre outros.

Para medir o desempenho de uma equipa, Ivan Steiner (1972), sugeriu a seguinte equação (PA – Produtividade Atual, PP – Produtividade Potencial, S – Sinergia, AD – Ameaças ao Desempenho):

$$PA = PP + S - AD$$

Neves, Garrido e Simões (2015) sistematizam um conjunto de critérios de avaliação do trabalho de equipa. No campo da produtividade é importante questionar, por exemplo: “A equipa possui um objetivo claro?”, “Em que condições deverão os objetivos mudar?”, “Quem são os clientes da equipa?”. Estas questões levam os elementos da equipa a focarem-se mais nos objetivos, pois estes também se tornam mais claros e simples de compreender e executar.

Já para a coesão deve questionar-se o seguinte: “Os membros da equipa gostam de trabalhar juntos?”, “Que condições de trabalho podem originar sentimentos de frustração?”, “Que condições podem originar a que os elementos da equipa não trabalhem mais juntos no futuro?”. Com estas questões, a equipa fica mais consciente que não são individuais e tendem a ir de encontro às necessidades dos seus colegas de grupo.

A aprendizagem é algum fulcral quando se fala de uma equipa de trabalho e como tal as questões a colocar são as seguintes: “Como podem os membros da equipa melhor aprender uns com os outros?”, “Que fatores ou condições poderão bloquear o crescimento pessoal?”, “São as necessidades de crescimento individual compreendidas pelos membros do grupo?”. Se o grupo

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

tiver um pensamento unido poderá crescer muito mais e assim alcançar o sucesso com maior facilidade.

Por fim, o tema integração é aqui representado pelas seguintes questões: “Como beneficia a equipa a organização onde se insere?”, “Que passos deu a equipa para integrar as suas atividades com as dos outros?”, “Que outros grupos, departamentos ou unidades são afetados pela equipa?”. Com estas questões a equipa compreende melhor a sua posição na empresa, bem como a forma de melhorar a sua integração na mesma.

Estas questões são exemplos de um possível diagnóstico das equipas. No caso do presente trabalho, optou-se por seguir a proposta de Tuckman (1965) afim de identificar em que fase de desenvolvimento se encontra a equipa sujeita à intervenção.

2 Gestão de Conflitos

2.1 Conflito

O conflito é um conceito que se estende a todas áreas do quotidiano e, como tal, as organizações não são exceção. De acordo com Roloff (1987), conflito organizacional ocorre quando os elementos da equipa se envolvem em atividades incompatíveis com as dos restantes colegas de trabalho, membros de outras coletividades ou mesmo indivíduos que não são afiliados, mas que utilizam os serviços/produtos da organização.

2.2 Rahim

Neste sentido, um dos autores de referência no estudo do conflito, em particular em contexto organizacional, tem sido Rahim (1983). O autor considera que o conflito tende a ocorrer em diferentes circunstâncias, nomeadamente quando uma das partes é obrigada a envolver-se numa atividade que seja incongruente e não vá de encontro com as suas necessidades ou interesses, uma das partes tenha preferências comportamentais, cuja satisfação é incompatível com as preferências de outra pessoa, uma das partes queira algo que todas as partes querem, mas que existem em poucas quantidades, o que vai levar ao descontentamento de quem não estiver completamente satisfeito, uma das partes tenha um determinado comportamento, atitudes, valores, objetivos e capacidades que podem não ir ao encontro das dos restantes elementos da equipa, duas partes possam ter preferências comportamentais exclusivas em relação às suas ações conjuntas, ou mesmo quando duas partes possam ter desempenhos de funções ou atividades independentes.

O autor defende que é necessário que haja uma gestão dos conflitos. Para tal deve recorrer-se à aprendizagem contínua com o próprio conflito (Luthans, Rubach & Marsnik, 1995, Tompkins, 1995), à satisfação tendo por base o equilíbrio das expectativas das partes (Mitroff, 1998), à ética (Mitroff, 1998), a procurar minimizar conflitos de natureza afetiva, pois estes são

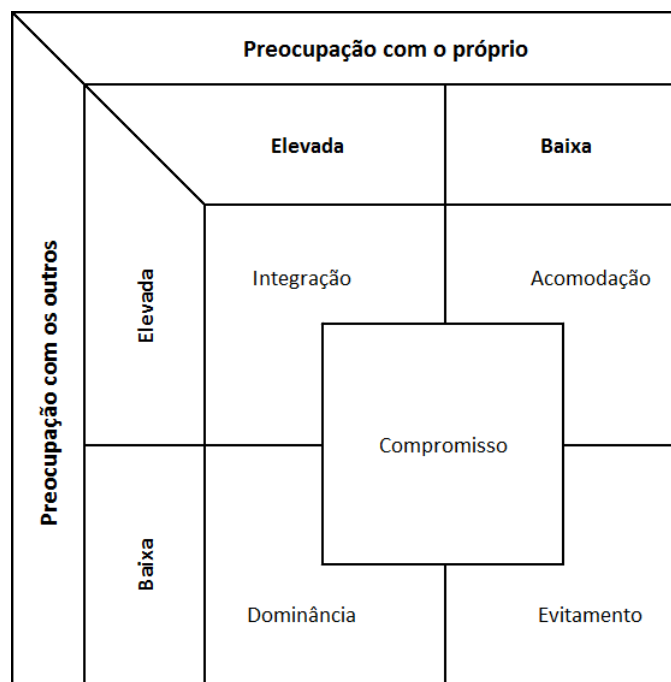
Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

os que mais influenciam negativamente a performance da equipa, diminuem o empenho, a lealdade e a satisfação dos membros, a um determinado nível de conflito deve ser mantido, para estimular a discussão e assim, promover a criatividade e a performance da equipa e à capacidade de escolher um determinado estilo de gestão de conflitos (Jehn, 1997).

Rahim (1983) propôs um modelo de gestão de conflitos baseado em duas dimensões básicas: preocupação consigo mesmo e preocupação com os outros. A primeira dimensão mostra o grau (alto ou baixo) ao qual uma pessoa tenta satisfazer as suas próprias preocupações. Por outro lado, a segunda dimensão explica o grau (alto ou baixo) com que uma pessoa tenta satisfazer as preocupações das outras pessoas.

A combinação das duas dimensões resulta em cinco estilos específicos de tratamento do conflito interpessoal, como se pode ver na figura seguinte.

Figura 2: Estilos de Tratamento do Conflito Interpessoal



Fonte 2: Adaptado de Rahim (1995)

Descrevem Lawrence e Lorsch (1967) que no primeiro estilo, denominado de Colaboração, é possível observar que este estilo envolve uma grande preocupação por si mesmo, assim como da outra parte envolvida no conflito. A pessoa está preocupada com a colaboração

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

entre as duas partes, para que se chegue a uma solução aceitável para ambas as partes. Procura, portanto, padrões consensuais para as duas partes.

O estilo Acomodação apresenta um elevado foco no outro e um baixo foco na própria pessoa. Uma pessoa com este estilo tende sempre a apoiar a opinião da outra parte, colocando de parte a sua. Perante uma situação de conflito, o sujeito opta por negligenciar os seus próprios interesses para satisfazer os dos outros.

No canto inferior direito da figura, está representado o estilo Evitamento, em que o sujeito apresenta um baixo foco nele próprio e um baixo foco na outra parte. Quando exposto a uma situação de conflito, o sujeito com este estilo, tende a evitar a situação, acabando por negligenciar os seus interesses e os interesses da outra parte envolvida. Os acontecimentos acabam por se desenrolar sem que este sujeito interfira de qualquer forma.

Uma pessoa com o estilo Competição apresenta baixo foco no outro e muito foco em si próprio. Quando confrontado com uma situação de conflito, este sujeito opta por satisfazer as suas próprias necessidades em detrimento das necessidades das outras partes envolvidas. O sujeito convence o outro de que é ele que está correto, tenta induzi-lo a aceitar uma culpa, que pode até nem ser sua.

Por fim, ao centro, é possível observar a fase Compromisso. Esta fase está ao centro precisamente porque o foco do sujeito em si próprio é médio, assim como o foco na outra parte. Perante uma situação de conflito o sujeito tende a chegar a uma solução que tente satisfazer ambas as partes, mas de forma não completa. Procura que a solução contemple a concretização parcial dos objetivos e procura também que a própria aceitação dos erros seja também repartida por ambas as partes envolvidas no conflito.

Rahim considera que a utilização de cada estilo depende da situação concreta, pelo que identifica um conjunto de situações onde é ou não é apropriado utilizar este estilo.

A Colaboração deve ser utilizada sempre que: os problemas sejam complexos, tenha de existir uma síntese das ideias para se alcançarem melhores soluções para os problemas, seja necessário o compromisso das outras partes, haja tempo disponível para resolver os problemas, apenas uma das partes não consiga resolver o problema sozinha ou os recursos de ambas as partes sejam necessários para resolver os problemas (Rahim, 1997).

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

Por outro lado, a Colaboração não deve ser utilizada sempre que: a tarefa seja simples, uma decisão imediata seja necessária, as outras partes não estejam preocupadas com os resultados finais ou as outras partes não tenham capacidade de resolução dos problemas. (Rahim, 1997).

Segundo o mesmo autor, a Acomodação deve ser utilizada sempre que: a pessoa acredita que possa estar errada, o problema é mais importante para a outra parte, a pessoa está disposta a ceder em algo, em prol de obter algo no futuro da outra parte, quando se está numa posição desfavorável ou quando preservar a relação é importante.

A Acomodação não deve ser utilizada sempre que: o problema é mais importante para o sujeito, o sujeito acredita estar certo ou a outra parte não está a ser correta (Rahim, 1997).

Rahim (1997) refere também que o Evitamento deve ser utilizado sempre que: o assunto é trivial, as consequências da disfuncionalidade da relação são maiores que os benefícios da mesma ou quando é necessário um período de afastamento.

O Evitamento não deve ser utilizado sempre que: o assunto seja importante para o sujeito, seja da responsabilidade do sujeito tomar a decisão final, as partes envolvidas não tomam ação e o assunto tem de ficar resolvido ou quando a atenção imediata seja necessária.

Já a Competição deve ser utilizada sempre que: o assunto é trivial, seja necessária uma decisão rápida, uma ação seja implementada por meios pouco vulgares, seja necessário superar subordinados assertivos, decisões desfavoráveis tomadas pelas outras partes vão causar transtorno ao sujeito, o assunto seja importante para o sujeito ou sempre que os subordinados tenham pouca experiência para tomar decisões (Rahim, 1997).

Rahim (1997) descreve também que a Competição não deve ser utilizada sempre que: o assunto seja complexo, o assunto não seja importante para o sujeito, ambas as partes tenham o mesmo grau de poder, a decisão não tenha de ser tomada rapidamente ou quando os subordinados têm elevado nível de competência.

Finalmente, segundo Rahim (1997) o Compromisso deve ser utilizado sempre que: os objetivos são mútuos para ambas as partes, as partes são igualmente fortes, o consenso não pode ser alcançado, quando um comportamento de Integração ou Dominante não funciona, ou quando é necessária uma solução temporária para um problema complexo.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

O Compromisso não deve ser utilizado sempre que: uma das partes seja mais poderosa ou quando um problema seja tão complexo que necessite de uma aproximação que resolverá o problema (Rahim, 1997).

3 Estilos Comportamentais DISC

3.1 Personalidade

A personalidade é um conceito que define o conjunto das características psicológicas que determinam a forma de pensar, sentir e atuar de cada pessoa, no fundo o que torna uma pessoa um ser individual e único (Yesil & Sozbilir, 2013).

Segundo os autores Costa (1996), Hough e Schneider (1996), cada indivíduo tem diferentes traços de personalidade, que se refletem em diferentes formas de comunicação. Existem várias metodologias para aferir os traços / estilos comportamentais dos indivíduos, tais como Big Five, Myers-Briggs ou, DISC e as empresas utilizam muitos destes métodos nos processos de recrutamento e de seleção dos seus profissionais. Estas ferramentas são bastante úteis no processo de melhoria da performance das equipas dentro das empresas.

A utilização de ferramentas que ajudam e facilitam o trabalho em equipa é fulcral. O modelo DISC é uma das ferramentas mais utilizadas na indústria (Charlesworth, 2007).

Costa (1996) e Hough e Schneider (1996), que estudaram a eficácia do modelo DISC nas salas de aula, tendo concluído que a utilização do modelo DISC em equipas de trabalho das empresas, permite maior eficiência na formação de grupos de trabalhos mais eficazes, em comparação com instrumentos como o MBTI e com os Big Five.

Segundo Pearman e Albritton (1997) o MBTI tem por base a seleção de pessoas, dividindo-as entre um dos dezasseis tipos psicológicos apresentados por Carl Gustave Jung (1921), considerando as características da pessoa, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, podendo assim entender melhor as atitudes que cada pessoa pode ter em cada momento.

Já Conley (1985) salienta que os Big Five (Cinco Grandes) apresentam-se no domínio da psicologia e referem-se aos cinco principais estilos de personalidade. Estes campos contêm muitos outros, por exemplo, traços como carisma e ousadia podem ser incorporados num domínio mais abrangente como a extroversão. Os cinco grandes grupos da teoria Big Five são: Abertura à experiência, Conscienciosidade, Extroversão, Amabilidade e Neuroticismo.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Com o treino apropriado da metodologia DISC os próprios elementos da equipa de trabalho conseguem aprender diferentes tendências de comportamentos dos membros do seu grupo de trabalho e deles próprios (a importância do autoconhecimento).

Hough e Schneider (1996) atentam que é possível formar equipas com maior qualidade, recorrendo aos seus perfis DISC. Na grande maioria das vezes, o mais importante ao formar uma equipa, não é criar uma equipa infalível ou que complete todas as tarefas que lhe são atribuídas, mas sim, criar uma equipa que aprenda a valorizar-se como individual e como grupo e ainda que aprenda técnicas de liderança.

Segundo Hough e Schneider (1996) o que realmente importa é que o grupo consiga formar pessoas, que apesar das diferenças existentes entre os indivíduos, aprenda quais os pontos fortes e quais os pontos fracos da equipa, para que juntos, os possam melhorar e tornarem-se uma equipa mais dinâmica e sólida.

É de grande relevância referir que, como qualquer ferramenta de avaliação de personalidades, é necessário tomar certos cuidados no que diz respeito à importância excessiva que, por vezes, é atribuída aos resultados dos testes de personalidade do modelo DISC. Enquanto que o teste atribui um perfil padrão de personalidade, todos os indivíduos têm a capacidade de aumentar ou diminuir os seus traços de personalidade, através de treino apropriado, mesmo que em situações de stress. Existem ainda algumas pessoas que conseguem camuflar o seu perfil ao longo do tempo, tendo em conta que o modelo DISC é de aplicação situacional, isto é, a pessoa pode apresentar perfis DISC diferentes em situações e ambientes diferentes.

3.2 Como medir (DISC)

Segundo Jason Hedge (2015), a avaliação segundo o modelo DISC é um indicador das tendências de comportamento de um indivíduo.

A origem da elaboração deste modelo deve-se a Aristóteles, que estudou ao que ele chamou de “os quatro humores do corpo”. Posteriormente, Hippocrates e Galen (450 A.C.), identificaram quatro temperamentos: otimista, melancólico, colérico e fleumático. William Marston (1928) identificou gamas de comportamentos e estabeleceu-as em quatro escalas:

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Dominância, Influência, Estabilidade, Conscienciosidade. Walter Clarke (1956) criou depois uma avaliação de uso fácil, permitindo identificar facilmente os principais tipos de DISC.

É de extrema importância perceber qual o verdadeiro significado de deste modelo, ou seja, o que é. O modelo DISC é um método que permite a medição de tendências comportamentais. Isto é, para uma dada situação, um indivíduo irá reagir da mesma forma todas as vezes que tal ocorrer. A pessoa em análise pode responder, conscienciosamente, à situação de forma diferente, porém se for de forma natural, resposta repetir-se-á todas as vezes em que for exposta ao estímulo (Hough & Schneider, 1996).

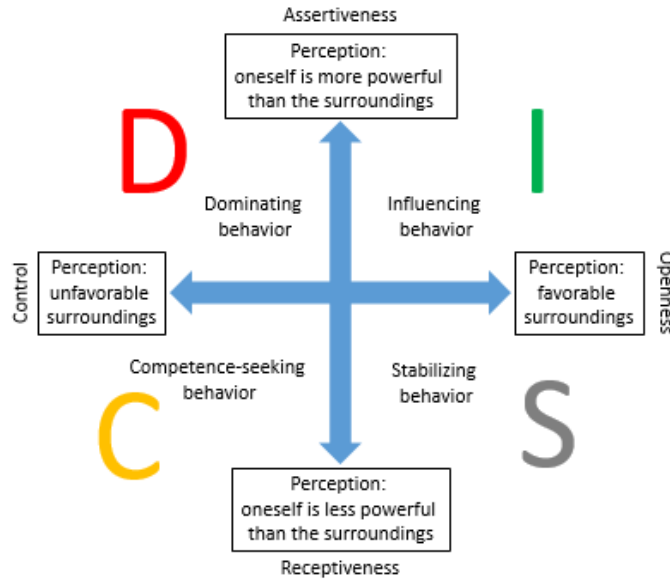
Segundo Hough Schneider (1996) DISC é um modelo que predita a suposta reação de uma pessoa a uma determinada situação. Serve também de referência para perceber o comportamento de outra pessoa e possíveis reações, com base no seu estilo DISC.

O acrónimo DISC significa (em inglês): *Dominance, Influence, Steadiness e Conscientious*.

Os autores referem que através da observação de comportamentos das outras pessoas é possível começar a aprender algo sobre as pessoas que se vão conhecendo. Quanto maior for a observação, maior a facilidade em decifrar qual o estilo DISC das pessoas e qual o seu comportamento (Hough & Schneider, 1996).

A simplicidade deste modelo traz consigo uma grande atração pelo mesmo. Os quatro estilos DISC em Português são: Dominância, Influência, Estabilidade e Conscienciosidade.

Figura 3: Percepção da Situação e de Como os Estilos DISC Reagem



Fonte 3: Artigo "Personality Assessment Website using DISC" (<https://scihub.tw/10.1109/icimtech.2016.7930305>)

Acima está representada uma figura em que no eixo das abcissas, quanto mais um estilo comportamental se aproxima da direita, mais ligado às pessoas está, por outro lado, quanto mais se aproxima da esquerda, mais ligado está às tarefas.

No eixo das ordenadas, quanto mais acima se encontra o estilo comportamental, mais dinâmica é a pessoa. Enquanto que quanto mais abaixo se encontra o estilo comportamental, mais calma é a pessoa.

Como proposto por Marston, uma pessoa que apresenta um estilo comportamental no primeiro quadrante trata-se de uma pessoa com estilo Influente, que é mais propensa a lidar melhor com pessoas e com dinamismo. No segundo quadrante, encontra-se o estilo comportamental Dominante, em que a pessoa é mais ligada às tarefas e ao dinamismo. No terceiro quadrante encontram-se as pessoas com um estilo comportamental Conscioso, são pessoas com maior apetência para as tarefas e para serem mais calmas. Por fim, o último quadrante representa o estilo comportamental Estável, em que as pessoas com este estilo são mais ligadas às pessoas e são mais calmas que dinâmicas.

Explica Hedge (2015) que um indivíduo com um elevado nível de Dominância relativo aos restantes três estilos, demonstra comportamentos que incluem: mais gestos com as mãos, vai

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

direto ao ponto da questão, naturalmente inclinado para comandar a ação, discute prazos, é conhecido por ser direto, focado, determinado e confiante e quer deixar a sua marca no mundo, mesmo depois da sua morte, para que todos os outros vejam o seu trabalho e o seu sucesso.

Segundo Hedge (2015), um indivíduo com um elevado nível de Influência relativo aos restantes três estilos, demonstra comportamentos que incluem: movimento corporal constante, não se importando de ser o foco da atenção dos restantes presentes no mesmo espaço, foco otimista, que gostam de experienciar e aproveitar a vida ao máximo, discussões frequentes de pessoas e sentimentos, constante contacto visual com as restantes pessoas, muda facilmente a perspetiva das restantes pessoas, é conhecido por ser bastante social, entusiasta, carismático, que facilmente capta a atenção dos outros e inspirador.

O autor esclarece também que um indivíduo com um elevado nível de Estabilidade relativo aos restantes três estilos, demonstra comportamentos que incluem: ser bom ouvinte, estável e leal, discute acordos, usa maioritariamente o “tu” e o “nós” ao invés do “eu”, coloca muitas questões “Como”, é conhecido por ser paciente, orientado para servir os outros, fácil de lidar e é um grande pacificador (Hedge, 2015).

Hedge (2015) destaca que um indivíduo com um elevado nível de Conscienciosidade relativo aos restantes três estilos, demonstra comportamentos que incluem: usar pouquíssimos gestos, pensa bem antes de falar e delinea bem os planos, pede por acordos, coloca muitas questões “Porquê” e quer receber o máximo de informação possível, é conhecido por ser detalhista, deliberado e cuidadoso, gosta de trabalhos minuciosos e com bastante detalhe envolvido, não se importa que o trabalho em questão demore muito tempo a ser feito, desde que saia perfeito e com toda a informação necessária.

O autor Jason Hedge (2015) refere que todas as pessoas são uma mistura de todos estes estilos. Cada pessoa tem uma combinação única dos estilos, mas as similaridades entre indivíduos são suficientes para ganhar a perceção e o conhecimento necessário para ajudar as equipas de trabalho, ou qualquer outro tipo de equipa ou empresa a melhorar a comunicação, reduzir a ansiedade, aumentar a confiança e a construir alianças.

É de extrema importância, após saber qual o estilo DISC da pessoa, saber como lidar com ela, para que ambos possam crescer e se desenvolverem o máximo possível, sempre sem tentar prejudicar a outra pessoa com tal conhecimento. Como tal, a melhor forma de lidar com alguém que tenha o estilo Dominância, segundo Jason Hedge (2015) é ser-se direto e objetivo,

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

criar um ambiente competitivo, atribuir desafios interessantes, deve sempre atribuir-se a esta pessoa com estilo DISC Dominância a tarefa de ser o líder do grupo. Deve dar-se o devido mérito e reconhecimento a este indivíduo. É também de fulcral importância não lhe atribuir tarefas repetitivas e rotineiras.

Por outro lado, a melhor forma de lidar com alguém que tenha o estilo Influyente é criar um ambiente favorável e amigável, dando-lhe a oportunidade de expressar as suas ideias e objetivos, diz Jason Hedge (2015). Pedir-lhe para motivar e influenciar os restantes colegas de grupo/trabalho e dar-lhe tempo e espaço para que se possa desenvolver socialmente. Pedir-lhe a opinião em como mudar e inovar, evitando sempre ao máximo entrar em muitos detalhes com esta pessoa, cujo estilo DISC é Influyente.

Já com uma pessoa cujo estilo DISC dominante é a Estabilidade, Jason Hedge (2015) diz que a melhor forma de lidar é fornecendo-lhe as tarefas detalhadamente e bem clarificadas, explicando sempre as questões “como” que eles possam colocar. Dar sempre o tempo necessário para que se ajustem à mudança, sempre sem grande pressão e explicando bem as razões pelas quais a mudança está a acontecer. É de extrema importância evitar ao máximo interromper ou distrair de qualquer forma esta pessoa enquanto ela está no decorrer de um trabalho ou tarefa.

Por fim, a melhor forma de trabalhar com uma pessoa cujo estilo DISC é predominantemente Consciencioso é explicar sempre em detalhe tudo o que lhe é dito e suportar todas as informações fornecidas com exemplos, provas e tudo o que se possa utilizar para assegurar que a informação é fidedigna. Ao lidar com esta pessoa Conscienciosa, deve ser-se paciente, persistente e bastante diplomático. Acima de tudo deve evitar-se o criticismo direto, a pressão e o conflito. Jason Hedge (2015).

4 O que é o Desempenho?

Segundo Procópio (2010), o desempenho é o conjunto de características de um indivíduo em comparação com as metas, os objetivos e as expectativas criadas previamente.

É possível expressar o desempenho da pessoa a avaliar através da função ou índice de desempenho, sempre relacionando com as metas, objetivos e expectativas anteriormente definidas.

Brandão e Guimarães (2001) referem que a sociedade atual está a atravessar um período de enormes transformações sociais, económicas, políticas e culturais, o que vai sustentar um processo de reestruturação. Nas empresas, o impacto desta mesma reestruturação é tido como processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam no ambiente organizacional novas tecnologias e novos modelos de gestão. É de extrema importância que as organizações comecem a desenvolver e a utilizar auxiliares de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade para o presente e para o futuro. As propostas para obter vantagem competitiva são: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual.

É visível que em todas as propostas, as pessoas são tidas como algo determinante no sucesso organizacional, tendo em conta que as empresas têm a necessidade de contratar profissionais altamente capacitados para fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado. É também possível observar que quer a gestão de competências, quer a gestão de desempenho são tidos como meios que fazem parte de uma mesma ação, voltando a garantir alternativas eficientes de gestão organizacional.

É de extrema importância a avaliação do desempenho de um trabalhador. Segundo Rabaglio (2004), a avaliação é tida como “fazer a análise e ter a oportunidade de rever, aperfeiçoar, fazer de forma diferente sempre em busca de eficácia e resultados. Avaliar com eficácia é a chave do sucesso na Gestão de Pessoas.”

O mesmo autor destaca que quando o desempenho se torna objeto de avaliação, apenas trás benefícios para os funcionários e para a organização. Permite manter a motivação e o compromisso, melhorar a performance da empresa, beneficiar a comunicação entre trabalhadores, tornar objetivos e metas mais facilmente alcançáveis, identificar necessidades de formações,

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

avaliar o potencial, incentivar ao aperfeiçoamento e até extrair o máximo de produtividade de cada colaborador (Rabaglio, 2004).

Segundo Spector (2005) deve ter-se em consideração o porquê de a empresa ter de avaliar o desempenho dos seus colaboradores. Esta mesma avaliação pode ser um trabalho que demore algum tempo e a maioria dos trabalhadores e gerentes não gostam. No entanto, essa avaliação é feita, pelo menos uma vez por ano, na maioria das empresas. O facto é que as avaliações podem ser úteis para ajudar em decisões administrativas, desenvolvimento e feedback aos trabalhadores e ainda para a determinação da eficácia de práticas e procedimentos organizacionais.

Spector (2005) refere ainda que o desempenho dos funcionários tem diversas formas de ser avaliado. No entanto, existem dois procedimentos mais comuns: medidas do desempenho objetivo e julgamento do desempenho subjetivo. As medidas objetivas são o somatório de diversos comportamentos, como por exemplo o número de faltas ao trabalho, ou os resultados de comportamento no trabalho, como por exemplo o total de vendas num mês. Por outro lado, as medidas subjetivas são classificadas através dos indivíduos que tenham conhecimento sobre o desempenho dos funcionários no trabalho. Na grande maioria das vezes, são os próprios gerentes ou supervisores que fornecem informações sobre o desempenho dos seus subordinados.

Esta subjetividade não acontece apenas em características avaliadas de forma qualitativa, muitas das características quantitativas podem ser incorretamente avaliadas. As dez primeiras falhas que podem prejudicar a avaliação de desempenho, segundo Bohlander, George, Sherman, Arthur, Snell e Scott (2003) e Juliano (2008) são: o gerente não tem informações a respeito do desempenho real de um colaborador, o gerente não leva o processo de avaliação a sério, o gerente não está preparado para a revisão da avaliação junto do colaborador, o gerente age tendenciosamente, não avaliando de maneira honesta, o gerente não tem habilidade para proceder com a avaliação, o gerente não utiliza linguagem clara, concisa e objetiva no decorrer do processo de avaliação dando margem para ambiguidade e subjetividade, os padrões pelos quais o desempenho de um colaborador é avaliado não são claros, o colaborados não recebe feedback contínuo em relação ao seu desempenho, os recursos disponíveis não são suficientes para recompensar o bom desempenho e o foco é mais no desenvolvimento dos colaboradores com desempenho medíocre do que na identificação e recompensa dos mais bem avaliados.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Segundo os autores Bohlander, et al. e Juliano (2003, 2008), das dez falhas apresentadas no parágrafo anterior, as primeiras seis refletem o grau de maturidade do gerente que está a avaliar. De entre os quatros aspetos principais avaliados e medidos pelas empresas, isto é, resultados, desempenho, competência e fatores chave de sucesso, apenas a competência pode ser medida com mais objetividade através de questionários ou avaliações que dependem única e exclusivamente do trabalhador em avaliação, deste modo obtém a tão desejada preciso do processo de avaliação de uma organização.

A perceção de desempenho foi medida a partir de uma adaptação da escala Self Rated Performance, desenvolvida por Williams e Anderson (1991) originalmente com vinte e um itens.

Quadro Conceptual

Tendo em conta a revisão de literatura apresentada anteriormente, onde foram discutidas diferentes perspetivas teóricas sobre os tópicos a abordar de seguida, optou-se por clarificar as abordagens teóricas adotadas no presente projeto aplicado, devidamente sistematizadas no quadro abaixo.

Tabela 1: Quadro Conceptual

FASE	TEMA	TEORIA/MODELO
DIAGNÓSTICO	Estilos Comportamentais	DISC
	Fases de Equipa	Tuckman
	Desempenho Percecionado da Equipa	Escala de Desempenho Percecionado

Fonte 4: Elaboração própria

Metodologia

O principal objetivo deste projeto é o desenvolvimento de três grandes áreas: Foco, Comunicação e Planeamento/Organização, porque são as competências chave para a eficácia da equipa em estudo.

Como tal, o projeto foi dividido em três fases: Diagnóstico, Intervenção e Avaliação. Na tabela seguinte é possível observar essas três fases e as suas subdivisões de métodos e técnicas utilizadas.

Tabela 2: Métodos e Técnicas utilizadas no projeto

FASE	TEMA	TEORIA/MODELO	MÉTODO/ATIVIDADE
DIAGNÓSTICO	Estilos Comportamentais	DISC	Questionário
	Fases de Equipa	Tuckman	Perdidos no Deserto
	Desempenho Percecionado da Equipa	Escala de Desempenho Percecionado	Questionário
INTERVENÇÃO	Foco/Concentração	Atenção e interesse voltados para um só objetivo	À Descoberta das Pistas + Briefing
	Comunicação	Ação ou efeito de comunicar, transmitir ou receber ideias, conhecimento ou mensagens, buscando compartilhar informações.	Interrogatório dos Suspeitos + Briefing
	Capacidade de Organização	Ação ou efeito de organizar; ato ou resultado de se organizar.	Desvendar o Crime + Briefing
AVALIAÇÃO	Avaliação Final da Equipa	-	Questionário

Fonte 5: Elaboração Própria

Na fase de diagnóstico o objetivo é, como o próprio nome indica, diagnosticar a equipa, isto é, saber quais os estilos comportamentais individuais de cada elemento da equipa para que se possa conhecer um pouco mais de cada um dos sete elementos, individualmente. Pretende-se também fazer uma avaliação conjunta dos resultados, procurando perceber se os elementos que

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

compõem a equipa apresentam perfis semelhantes /distintos e se estes perfis estão ajustados para as exigências do trabalho da equipa. Para este primeiro passo, foi utilizado o modelo DISC, através de um questionário que se apresenta no anexo 1.

De seguida, de forma a perceber qual a fase da equipa recorreu-se ao modelo de Tuckman e implementou-se a atividade “Perdidos no Deserto” (anexo 2). Desta forma é possível identificar em que fase de desenvolvimento se encontrava a equipa.

Por fim, foi implementado o questionário da escala de desempenho percebido (anexo 3), para solidificar os conhecimentos já obtidos desta equipa e assim saber o que cada um dos elementos pensa do seu próprio desempenho.

Após esta primeira fase de diagnóstico da equipa teve-se em linha de conta (1) uma análise integrada dos resultados e (2) as principais competências que o trabalho da mesma exige, é então implementada a fase de intervenção. Nesta fase o objetivo é alertar e ajudar a que cada elemento, individualmente e em grupo, melhore e aperfeiçoe cada uma das três competências que se visa desenvolver no presente projeto.

Para tal, foi criado um Team Building à medida da equipa, ou seja, uma atividade que fosse ao encontro das necessidades da equipa e para a necessidade de se desenvolverem as 3 competências já identificadas.

Tendo em conta a indisponibilidade horária da equipa, o Team Building onde os elementos da equipa tinham de resolver um crime. A atividade foi dividida em três partes (dias) distintos, sendo que se pretendia trabalhar exclusivamente 1 competência por dia.

Para a competência foco/concentração foi criada a atividade “À Descoberta das Pistas”. Uma atividade de memorização, de concentração e de muito trabalho de equipa. A segunda competência, comunicação, foi abordada com a atividade “Interrogatório dos Suspeitos”. Aqui, todos foram “obrigados” a participar e a saber como argumentar da melhor forma, por forma a defenderem a sua posição. Por fim, para a competência da organização, terminaram-se todas estas atividades encadeadas, com a atividade “Desvendar o Crime”, em que, todos juntos, tiveram de organizar diversas pistas e informação e chegar a uma conclusão em equipa.

No final de cada uma destas atividades, foi feito um briefing para que fossem trocadas ideias e para que, juntos, chegassem a mais informação e conhecimento de como melhorar as suas competências.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Por fim, passou-se à última fase do projeto que foi a avaliação. Nesta fase, o objetivo foi saber e avaliar se o diagnóstico e, particularmente a intervenção (Team Building) tinham sortido efeitos. Ou seja, se os elementos da equipa perceberam que o projeto teve influencia nas competências identificadas e, conseqüentemente, no trabalho de equipa. Para tal, os elementos preencheram mais um questionário.

De seguida, segue um cronograma com todas as datas da aplicação das fases e respetivas subdivisões.

Figura 4: Cronograma do Projeto Aplicado





Fonte 6: Elaboração Própria

Projeto Aplicado

Empresa e Equipa de Trabalho em Estudo

A empresa à qual a equipa em estudo pertence é uma empresa do sector da aviação e aeroespacial. É uma empresa de handling nos aeroportos de Portugal: Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Beja. Fundada em 2000 emprega, neste momento, cerca de 2500 trabalhadores, todos adequadamente qualificados e recebendo regularmente formação, quer interna, quer externa.

Os valores da empresa envolvem a dedicação ao cliente, a inovação e o espírito competitivo, o desenvolvimento dos seus colaboradores e a orientação para os resultados.

A sua missão revela que a empresa foi criada para prestar serviços de elevada qualidade na assistência em escala às aeronaves que escalam nos aeroportos de Portugal, bem como para a prestação de serviços complementares, gerando valor para o acionista e assegurando ótimos níveis de qualificação profissional e motivação aos seus colaboradores.

Será estudada uma equipa desta empresa com as mesmas funções. É uma equipa de planeamento. O trabalho que esta equipa desenvolve é a elaboração de horários para todo o staff da empresa, relativo a todos os aeroportos de Portugal (Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Beja). Para além da elaboração, têm ainda de corrigir e alterar os horários conforme as necessidades do staff, tais como consultas médicas, formações, entre outras situações que vão surgindo nos elementos do staff.

Os intervenientes da equipa devem ter em mente que terão de ser imparciais para prevenir injustiças aos trabalhadores. Devem ser pessoas responsáveis, rápidas, dinâmicas, focadas nos resultados e bastante cumpridoras, para que os horários sejam entregues nas datas estipuladas pela empresa.

É então possível observar que o estilo comportamental mais indicado para o trabalho que esta equipa desenvolve é a Dominância, pois, tendo em conta as características acima referidas, é o estilo que mais se adequa nos objetivos e características da equipa. É também muito indicado um estilo comportamental Consciencioso para desempenhar este trabalho. Desta forma, querem-

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

se colaboradores que apresentem forte orientação para os objetivos, com um ritmo rápido e dinâmico, mas que também tenham elevada capacidade de análise e precisão.

A equipa em estudo neste projeto é constituída por sete elementos. De forma a garantir o anonimato dos participantes, estes serão designados pelas letras: M, R, C, A, T, V e F.

O sujeito M é um homem licenciado, com 39 anos, que trabalha há 16 anos na empresa.

O sujeito R é uma mulher licenciada, com 33 anos, que trabalha há 6 meses na empresa.

O sujeito C é uma mulher com o décimo segundo ano de escolaridade, com 44 anos, que trabalha há 18 anos na empresa.

O sujeito A é uma mulher licenciada, com 38 anos, que trabalha há 15 anos na empresa.

O sujeito T é uma mulher licenciada, com 41 anos, que trabalha há 15 anos na empresa.

O sujeito V é um homem com o nono ano de escolaridade, com 47 anos, que trabalha há 16 anos na empresa.

O sujeito F é uma mulher licenciada, com 33 anos, que trabalha há 7 anos na empresa.

Depois da equipa estar devidamente caracterizada, importa apresentar os resultados obtidos com a operacionalização das três fases, já anteriormente apresentadas.

DIAGNÓSTICO

1º Questionário – Estilos Comportamentais

No dia 24 de outubro de 2018 foi pedido a todos os elementos do grupo que respondessem ao questionário 1, que visava identificar quais os Estilos Comportamentais de cada um dos participantes

Antes da realização do questionário, agradei a todos os elementos pela sua participação e voluntária intervenção ativa neste projeto.

Após a entrega dos questionários para preenchimento, foi dada uma semana para que todos os entregassem.

Resultados:

Sujeito M

Resultado: Dominância: 25; Influência: 21; Estabilidade: 15; Conscienciosidade: 19

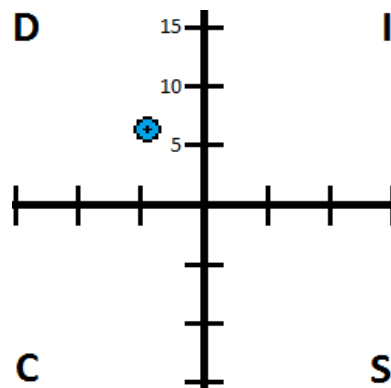
O sujeito M apresenta uma forte componente do estilo Dominância.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito M apresenta uma maior aproximação para o lado dinâmico e para as tarefas.

O sujeito M foi o primeiro a entregar o questionário preenchido e com bastante rapidez, o que reflete o seu estilo dominante.

Na figura 7 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito M segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 5: Estilo DISC do Sujeito M



Fonte 7: Elaboração Própria

Sujeito R

Resultado: Dominância: 15, Influência: 17, Estabilidade: 25, Conscienciosidade: 23

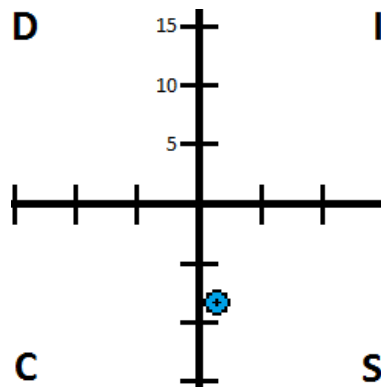
O sujeito R apresenta uma forte componente do estilo Estabilidade.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito R apresenta uma maior aproximação para o lado Calmo e para as Pessoas.

O sujeito R entregou o questionário no final do primeiro dia.

Na figura 8 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito R segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 6: Estilo DISC do Sujeito R



Fonte 8: Elaboração Própria

Sujeito C

Resultado: Dominância: 17, Influência: 27, Estabilidade: 23, Conscienciosidade: 13

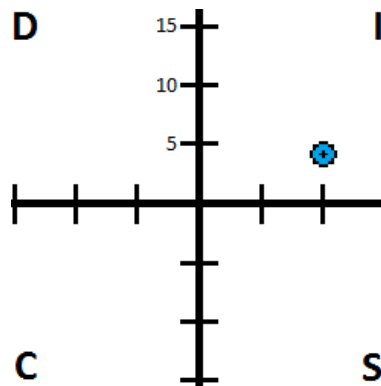
O sujeito C apresenta uma forte componente do estilo Influência.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito C apresenta uma maior aproximação para o lado das Pessoas e para o Dinâmico.

O sujeito C entregou o questionário no final do primeiro dia.

Na figura 9 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito C segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 7: Estilo DISC do Sujeito C



Fonte 9: Elaboração Própria

Sujeito A

Resultado: Dominância: 19, Influência: 19, Estabilidade: 21, Conscienciosidade: 21

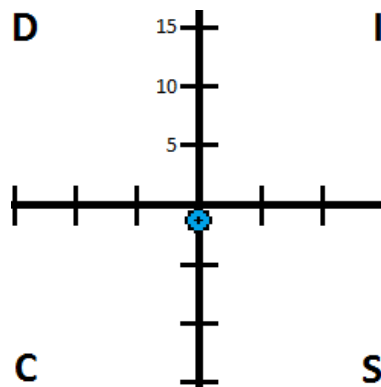
O sujeito A apresenta uma distribuição bastante uniforme dos quatro estilos, sendo que os que sobressaem ligeiramente são a Estabilidade e a Conscienciosidade.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito A apresenta uma maior aproximação para o lado Calmo.

O sujeito A entregou o questionário no dia anterior ao dia de entrega, o que reflete claramente o seu lado Calmo.

Na figura 10 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito A segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 8: Estilo DISC do Sujeito A



Fonte 10: Elaboração Própria

Sujeito T

Resultado: Dominância: 13, Influência: 17, Estabilidade: 27, Conscienciosidade: 23

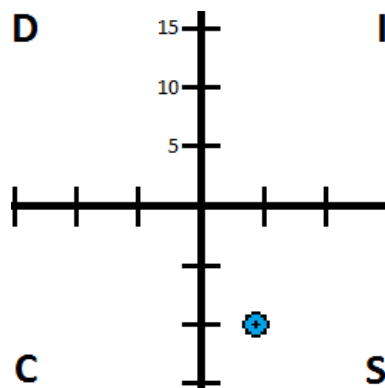
O sujeito T apresenta uma forte componente do estilo Estabilidade.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito T apresenta uma maior aproximação para o lado Calmo e para as Pessoas.

O sujeito T entregou o questionário no dia anterior ao dia de entrega, o que demonstra o seu lado Calmo.

Na figura 11 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito T segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 9: Estilo DISC do Sujeito T



Fonte 11: Elaboração Própria

Sujeito V

Resultado: Dominância: 21, Influência: 21, Estabilidade: 19, Conscienciosidade: 19

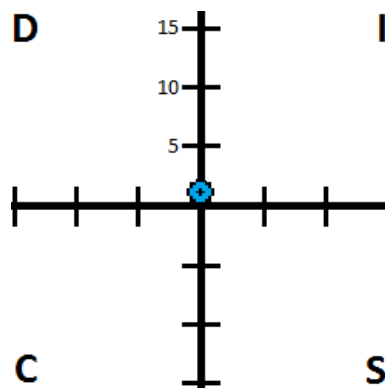
O sujeito V apresenta uma forte componente do estilo Estabilidade.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito V apresenta uma distribuição bastante uniforme dos quatro estilos, sendo que os que sobressaem ligeiramente são a Dominância e a Influência.

O sujeito V entregou o questionário no penúltimo dia.

Na figura 12 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito V segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 10: Estilo DISC do Sujeito V



Fonte 12: Elaboração Própria

Sujeito F

Resultado: Dominância: 18, Influência: 24, Estabilidade: 22, Conscienciosidade: 16

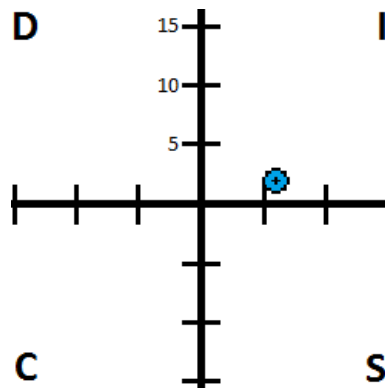
O sujeito F apresenta uma forte componente do estilo Influência.

Através da observação das respostas ao questionário, é possível concluir que o sujeito F apresenta uma maior aproximação para o lado das Pessoas e para o Dinâmico.

O sujeito F entregou o questionário no final do primeiro dia, que demonstra grande dinamismo.

Na figura 13 é possível observar a distribuição do estilo do sujeito F segundo o modelo DISC, tendo por base o questionário efetuado.

Figura 11: Estilo DISC do Sujeito F



Fonte 13: Elaboração Própria

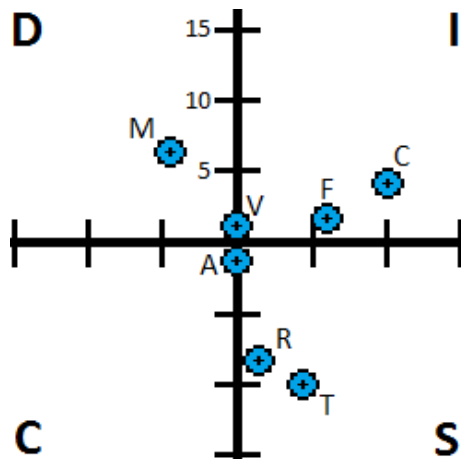
Notas finais do Questionário 1

Todo o grupo demonstrou grande disponibilidade para a elaboração do questionário e todos quiseram saber os resultados.

Todos acabaram por discutir e comparar os resultados uns com os outros, com bastante interesse e curiosidade pelo tema.

De seguida é apresentado um quadro final com todos os estilos dos 7 elementos do grupo, em forma de comparação.

Figura 12: Estilos DISC de todos os Sujeitos



Fonte 14: Elaboração Própria

É então possível concluir que o indivíduo com uma maior apetência para o trabalho correspondente à equipa de trabalho em estudo, tendo por base a análise inicialmente feita, é o sujeito M, tendo em conta que apresenta como estilo dominante a Dominância. É importante que tenha pouca apetência para o estilo Estabilidade, para que possa ser o mais imparcial possível na elaboração dos horários (o trabalho da equipa em questão).

Em termos de equipa, é possível observar que a equipa é muito mais orientada para o estilo comportamental Influência e para o estilo comportamental Estabilidade. O que demonstra que a equipa está mais orientada para as pessoas do que para as tarefas. Em termo de objetivos da empresa, a equipa deveria estar mais orientada para as tarefas.

2º Questionário – Perdidos no Deserto

No dia 31 de outubro de 2018 foi pedido a todos os elementos do grupo que respondessem ao questionário 2, para saber em que fase se encontra a equipa, através do exercício “Perdidos no Deserto”. Esta dinâmica foi adaptada de um teste utilizado pela NASA, visa avaliar a capacidade de superação dos seus potenciais candidatos a astronautas em situações difíceis e inusitadas. Neste caso, o objetivo principal é saber em que fase se encontra a equipa.

Antes da realização do questionário, agradei a todos os elementos pela sua participação e voluntária intervenção ativa neste projeto, tal como no Questionário 1.

Para a execução deste questionário pediu-se aos sete intervenientes do grupo em estudo que realizassem o questionário presente no anexo 2, individualmente e sem falarem absolutamente nada uns com os outros. Posteriormente pedi que se juntassem os sete e que discutissem entre si e encontrassem uma solução única do grupo.

A equipa fez um excelente trabalho, na medida em que, tal como pedido, não houve trocas de ideias no decorrer da resolução inicial do problema (parte individual). Todos terminaram o questionário antes dos 10 minutos que o enunciado pedia.

De seguida, passou-se para a parte do trabalho em grupo. O exercício foi feito com calma e com bastante rigor e seriedade por parte de todos os elementos da equipa. Todos se divertiram e todos participaram.

Os dois elementos que menos participaram foi o elemento R e o elemento T, o que está na linha dos resultados do Questionário 1, em que estes dois sujeitos são os que apresentam valores mais baixos no estilo Dominância.

Houve claramente três elementos que se destacaram pela dominância e pelo poder de decisão que se sobrepunha aos restantes elementos do grupo: o sujeito M, o sujeito A e o sujeito F. Estes três colegas obtiveram resultados de 24, 23 e 34, respetivamente, quando comparados com o grupo, estes foram os menores valores.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

O sujeito T obteve também um resultado “Distância Grupo” bastante bom (28), no entanto, este valor não reflete, de todo, a sua participação no decorrer do exercício, em que se manteve bastante calmo e foi dos que participou menos.

Após a resolução do pedido foi feita a respetiva análise do exercício, para se saber em que fase se encontra a equipa nesse momento.

De seguida estão apresentados os resultados da equipa.

I- (pior resultado individual): 74

I+ (melhor resultado individual): 26

M (média dos resultados individuais dos membros do grupo): 53

DP (decisão potencial): 5

DG (resultado do grupo): 34

Tabela 3: Fase de Desenvolvimento da Equipa

112	I-	M	I+	DP	0
		NORMALIZAÇÃO			
FORMAÇÃO	AGITAÇÃO/ CONFLITO	NORMALIZAÇÃO	DESEMPENHO/ REALIZAÇÃO	CRIATIVIDADE	
112	74	53	26	5	0

34

Fonte 15: Baseado no exercício Perdidos no Deserto

Como se pode observar, a equipa encontra-se na fase da normalização.

Segundo Tuckman, a fase da normalização é a etapa em que o grupo demonstra interatividade e os problemas e conflitos pessoais são postos de parte para o bem do grupo, o chamado, em inglês de norming. Além disso, os objetivos e entendimento das funções implementadas no grupo são estabelecidas e aceites por todos.

Nesta equipa de trabalho, esta fase é bastante nítida, uma vez que todos os elementos do grupo são cordeais entre si, não existem grandes problemas a níveis de disputas ou de

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

desentendimentos e todos sabem quais as suas tarefas e quais os objetivos enquanto equipa que constituem. No entanto, ainda não estão na fase de desempenho/realização, uma vez que ainda existem certos desentendimentos entre alguns elementos do grupo, assim como ligeiras intrigas criadas também por alguns elementos.

3º Questionário – Escala de Desempenho Percecionado

No dia 7 de novembro de 2018, foi solicitado à equipa que respondesse ao questionário relativo ao desempenho percecionado.

Analisando a tabela apresentada abaixo, é possível retirar algumas ilações, tal como a média individual e a média do grupo, presentes na tabela seguinte.

Tabela 4: Valores médios dos resultados do questionário de Desempenho Percecionado

Sujeitos	M	R	C	A	T	V	F	Valores de Grupo
Valor Total	19	10	16	16	17	16	16	110
Média	4,75	2,5	4	4	4,25	4	4	3,93

Fonte 16: Elaboração Própria

Numa escala de 1 a 5, o valor médio total do grupo é de 3,93, ou seja, aproximadamente 4. Quer isto dizer que, em média, os participantes consideram ter um excelente desempenho.

Individualmente nota-se que, por exemplo a pessoa que teve maior pontuação foi o indivíduo M e é particularmente interessante, tendo em conta que é o que tem um estilo mais dominante. O que demonstra, claramente, que este indivíduo está realmente orientado para os objetivos e tem autoconfiança suficiente para se atribuir pontuações elevadas na Escala de Desempenho Percecionado.

De igual forma, o sujeito R tem um valor médio de desempenho percecionado de 2,5, o que também demonstra claramente o seu estilo DISC: estável.

Após feita uma fase de Diagnóstico, pode então passar-se para a fase de Intervenção, em que será possível melhorar e desenvolver a equipa, tendo por base esta análise previamente feita.

Intervenção

Para a intervenção, fez-se uma análise de quais as principais Competências que os elementos da equipa devem desenvolver para realizarem um bom trabalho. Como já foi referido anteriormente a natureza do trabalho desenvolvido por esta equipa baseia-se numa elevada necessidade de cumprimento de objetivos. Adicionalmente, a análise dos resultados obtidos anteriormente revela que a equipa está já numa fase de normalização e tem uma elevada perceção do desempenho. No entanto, existe ainda espaço de melhoria, nomeadamente porque a equipa tem potencial para alcançar a fase de Performance e porque se denota um desajustamento entre os estilos comportamentais dos participantes (tendencialmente, mais orientado para as Pessoas) e as exigências do trabalho (que sugeriam a necessidade de os participantes terem maior orientação para os objetivos).

Assim, da análise conjunta destes fatores, apresenta-se no quadro seguinte as competências que poderão ser determinantes para o aumento do desempenho, individual e grupal. Apresentam-se assim as competências e o respetivo exercício que visa o seu desenvolvimento, integradas no Team Building realizado.

Tabela 5: Elaboração Própria

Competência	Foco/Concentração	Comunicação	Capacidade de Organização
“Jogo”	À Descoberta das Pistas	Interrogatório dos Suspeitos	Desvendar o Crime

Fonte 17: Descrição dos exercícios a fazer com a equipa

Primeiramente foi desenvolvida uma história de um crime fictício. Os três jogos estarão sempre relacionados com o crime. O primeiro exercício irá introduzir a história, bem como algumas pistas. O segundo, irá consistir em interrogatórios aos suspeitos do crime, para serem conhecidos todos os alibis. Por fim, no último serão distribuídas as pistas finais e, por fim, será desvendado o criminoso.

Terminada toda a intervenção, irá haver espaço para troca de ideias, bem como uma explicação e algumas dicas de como melhorar estas três competências fundamentais para o bom

funcionamento da equipa e o aperfeiçoamento da forma de trabalhar da mesma, em que foram colocados num quadro da sala as ideias que iam surgindo no briefing.

1ª Etapa: À Descoberta das Pistas

Nesta primeira fase, o principal objetivo será averiguar quais os principais erros que a equipa comete no foco e/ou concentração no decorrer do seu trabalho, tendo em conta que terão de praticar um exercício de foco e de concentração.

Primeiramente conta-se a primeira parte do crime aos elementos da equipa, para que comecem a ficar enquadrados na história.

A introdução da história é a seguinte:

Amizade de Sangue

A Maria e o João viviam numa casa com quatro amigos. A Maria era loira e tinha olhos claros, trabalhava num hotel, como gestora hoteleira, o João, por sua vez, era moreno e trabalhava numa empresa de eletrodomésticos. A Maria já vivia na casa com os quatro amigos antes de conhecer o João, tinham-se conhecido na faculdade.

A Teresa era a mais velha de todos e trabalhava na parte comercial de uma grande empresa que fazia vidro, porém o seu maior sonho era ter o seu próprio negócio, para poder viajar o mundo. A Patrícia, uma artista a começar carreira, era a mais nova de todos e a mais calma. Pensava tudo muito bem antes de agir.

Por fim, a Camila e o Jaime eram o outro casal da casa. Namorados desde os 16 anos, sem discussões, passavam despercebidos pela casa. A Camila, morena e de olhos esverdeados, era bem divertida e trabalhava numa pastelaria como gerente, mas nada compensava o facto de não estar a trabalhar no seu emprego de sonho, gerir uma fábrica de açúcar. Por sua vez, o Jaime era calmo, paciente e não dizia não a uma boa sesta.

Um certo dia, ao voltar do trabalho, João encontrou Maria morta no sofá e chamou de imediato a polícia.

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

O detetive foi até ao local do crime e percebeu que Maria tinha sido assassinada há pouquíssimo tempo. De seguida, começou a interrogar os quatro amigos.

Voltando às regras do exercício, o jogo que irá ser efetuado é um jogo que visa desenvolver o foco/concentração através da realização de um jogo de memória, onde a equipa será dividida em três grupos, a ordem é aleatória, para que não haja influência, nem ninguém se sinta de alguma forma injustiçado, tendo em conta que o papel de todos tem igual importância na equipa.

- 1º Grupo:

O primeiro grupo será constituído pelos sujeitos: M, F e C.

- 2º Grupo:

O segundo grupo será constituído pelos sujeitos: R e V.

- 3º Grupo:

Por fim, o terceiro grupo será constituído pelos sujeitos: T e A.

Nesta primeira etapa são dispostos vinte objetos diferentes numa mesa. O primeiro grupo terá um minuto para se organizar e depois mais um minuto para ver os objetos todos. Passado este tempo, os três elementos deste grupo não poderão ver mais os objetos e terão de dizer o que viram (o objeto e uma característica) apenas ao segundo grupo, têm cinco minutos para o fazer. Por sua vez, o segundo grupo, dirá o que ouviu ao terceiro, que terá de apontar o máximo de objetos, e suas características, possíveis, têm cinco minutos para esta última tarefa.

Se a equipa conseguir dizer todos os objetos corretamente, terão direito a uma pista para desvendar o mistério final (relativo ao último exercício). Caso a equipa não consiga dizer todos os objetos corretamente, não será atribuída pista nenhuma.

Pista: Foi encontrado um cabelo longo no local do crime.

No final desta primeira etapa é realizado um briefing, para que todos se consciencializem do quão importante é o foco e a concentração no local de trabalho.

2ª Etapa: Interrogatório dos Suspeitos

Nesta fase, o principal objetivo será averiguar e melhorar os principais erros que a equipe comete na comunicação no decorrer do seu trabalho.

Serão selecionados, tirando à sorte, quatro elementos do grupo para serem os suspeitos e os restantes três serão os detetives.

A cada um dos quatro elementos será atribuído um estilo DISC, sendo que todos terão estilos diferentes. Cada elemento receberá o alibi que tem de defender, bem como as características do estilo que terá de desempenhar, sendo que cada um sabe o seu estilo e não sabe o de mais ninguém.

O trabalho dos detetives será comunicar com os suspeitos, individualmente, de forma a que, tendo em conta o estilo de cada um, consiga extrair o máximo de informação possível.

Cada suspeito tem apenas cinco minutos de interrogatório.

O objetivo é também melhorar as técnicas de comunicação, tendo em conta os diferentes estilos DISC das pessoas.

De seguida são apresentadas as quatro histórias para os alibis dos suspeitos do crime:

- 1. A Teresa estava na cozinha e disse que tinha voltado do trabalho há duas horas e, assim que chegou a casa, foi diretamente para a cozinha.*
- 2. A Patrícia estava no seu quarto a desenhar.*
- 3. A Camila disse que estava a nadar na piscina e ficou lá por, pelo menos, três horas.*
- 4. O Jaime estava a ler o jornal no jardim e, segundo ele, em nenhum momento entrou em casa.*

Os estilos DISC têm determinadas características e, portanto, a seguinte lista será entregue a cada sujeito que fizer de suspeito, de acordo com o estilo DISC que lhe for atribuído:

Teresa: Estilo Dominante

- Força de caráter
- Persistência

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

- Intimidação
- Foco no objetivo

Patrícia: Estilo Consciencioso

- Argumentos lógicos
- Consistência nas palavras
- Calma
- Pensar bem antes de falar

Camila: Estilo Influyente

- Abordagem amigável
- Otimismo
- Troca de elogios e favores
- Fala mais do que escuta

Jaime: Estilo Estável

- Determinação
- Tenacidade
- Ligação emocional às pessoas
- Calma

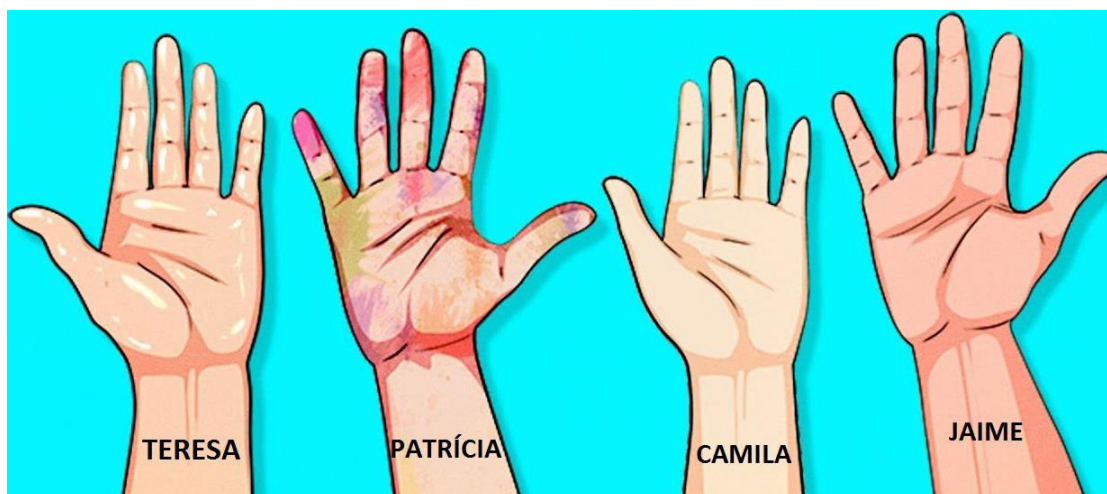
No final desta etapa é realizado novamente um *briefing*, onde todos foram clarificados do quão importante é a comunicação numa equipa de trabalho.

3ª Etapa: Desvendar o Crime

Por fim, é feito um último exercício. Nesta fase, serão dadas todas as pistas e todos os dados recolhidos até então e é pedido que todos se reúnam e que, juntos, cheguem à conclusão de quem é o culpado do crime.

Como pista final será dada a seguinte imagem e a partir dela é possível desvendar o crime.

Figura 13: Mãos dos quatro suspeitos



Fonte 18: Site incrível club

Solução do Crime: A culpada é a Camila, pois caso ela estivesse realmente a nadar durante tanto tempo, ela teria a pele dos dedos enrugada, o que não acontece na imagem.

No final do exercício é realizado novamente um briefing, para que todos se tomem consciência do quão importante é a capacidade de organização numa equipa de trabalho.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Assim que os objetos foram descobertos, os elementos do grupo voltaram a ser bastante rápidos, fizeram imediatamente três conjuntos de objetos com as quantidades anteriormente estabelecidas e disseram todos que já tinham decorado todos os seus objetos antes do tempo estabelecidos terminar.

Posto isto, este primeiro grupo, teve 5 minutos para transmitir o que viu ao grupo dois (R e V). Tal como na primeira fase, aqui também utilizaram uma estratégia de separação da informação. Cada elemento deste segundo grupo, apenas iria assimilar dez objetos. Esta fase correu bastante bem, tendo em conta que todos os objetos, e suas características, foram ditos corretamente.

No final do exercício, o segundo grupo teve de dizer todos os objetos ao terceiro grupo, para que este apontasse todos os objetos e suas características, num máximo de cinco minutos.

Nesta fase foi onde houve mais dificuldades. Ambos os elementos tiveram muita dificuldade em decorar dez objetos.

Segue o registo dos objetos feito pelo último grupo, que primeiro ouviu todos os objetos e posteriormente apontou.

- Tampa de caneta azul ✓
- Tampa de garrafa de água azul ✓
- Lenço de papel x
- Tartaruga de Cabo Verde x
- Cápsula de café Longo Legero ✓
- Cápsula de café Longo Curto x
- Caneta verde ✓
- Fita laranja ✓
- Pacote de lenços fechado ✓
- Pacote de lenços aberto ✓
- Caneta verde x
- Caneta azul ✓
- Marcador fluorescente amarelo ✓
- Marcador fluorescente verde ✓

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Pode então concluir-se que dos vinte objetos, obtiveram-se catorze, dos quais quatro não estão cem por cento corretos.

No final do exercício, foi então feito o *briefing* com todos os elementos. Após dado o tema “Foco/Concentração”, foram colocadas as seguintes palavras no quadro da sala: autoconhecimento, bloquear estímulos, definir prioridades, utilizar a altura do dia mais produtiva e focar em uma coisa de cada vez.

A partir daí pedi que cada um dos elementos falasse um pouco sobre cada tema e de que forma poderia melhorar o seu foco/concentração, em termos pessoais e também em termos de equipa.

Todos participaram voluntariamente e formou-se um ambiente muito saudável e agradável.

Por fim, agradei novamente a todos a participação.

Pedi a todos os elementos que preenchessem o questionário de satisfação referente a este exercício.

De seguida é apresentado uma tabela com a média das respostas do questionário de satisfação 1, numa escala de 1 a 5.

Tabela 6: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 1

Sujeitos	M	R	C	A	T	V	F	Valores de Grupo
Valor Total	25	25	24	24	25	25	23	171
Média	5	5	4,8	4,8	5	5	4,6	4,9

Fonte 20: Elaboração Própria

2ª Etapa: Interrogatório dos Suspeitos

A segunda parte da intervenção foi feita no dia 22 de novembro de 2018. Para começar foi lida a continuação da história do crime.

Após o reenquadramento na história, foram atribuídas personagens da história a quatro elementos. A Teresa foi atribuída ao sujeito T, a Patrícia foi representada pelo sujeito F, a Camila o R e por fim o Jaime foi interpretado pelo sujeito M. Apesar de no enunciado estar escrito que a atribuição das personagens era com seleção aleatória, como para cada personagem foi atribuído um estilo DISC diferente, optou-se por atribuir as personagens a pessoas cujos estilos DISC mais divergissem dos das personagens.

Posto isto, expliquei individualmente, a cada um dos sujeitos que iria representar um suspeito, quais as características que teria de desempenhar para representar o estilo DISC atribuído. Essas guide lines podem ser vistas anteriormente, no enunciado da intervenção.

Por fim, foi dado o alibi a cada um dos suspeitos para que soubessem a história que teriam de defender, perante os detetives. Os detetives foram os elementos da equipa que sobraram, isto é, os sujeitos A, V e C. Estes foram os detetives, pois são aqueles que apresentam perfis DISC mais neutros, isto é, sem um estilo acentuadamente dominante.

Durante este exercício, foi bastante interessante observar o empenho e esforço que todos tiveram para desempenhar um bom papel e para levar este projeto o mais a sério possível, para que se consigam obter bons resultados no final.

Houve imensas dificuldades por parte dos suspeitos, pois foi notório o esforço por tentar representar um estilo que é completamente o oposto da pessoa. A pessoa que teve mais facilidade na interpretação de um estilo diferente, foi sem dúvida o sujeito T, que tem um estilo Estável e neste exercício teve de representar um estilo Dominante. Notou-se claramente que tentou ser uma pessoa bastante objetiva e muito mais direcionada para as tarefas, foi também notório que tentou sempre manter um carácter forte e que tentou sempre deixar claro que não estava nada preocupada com os sentimentos dos restantes presentes. Tal se verifica por uma expressão usada durante o interrogatório, em que um dos detetives perguntou como se sentia sabendo que a Maria tinha morrido, ao que respondeu e passo a citar: “Morreu, enterra-se!”

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Por outro lado, o sujeito que se saiu menos bem, foi o sujeito F, que com um estilo DISC Influente, teve de representar um estilo Consciencioso. O elemento F teve algumas dificuldades em manter a calma e em pensar bem antes de falar. E tal se pode observar quando os detetives lhe perguntam o que faria caso a Maria tivesse um caso com o namorado da sua personagem e o sujeito F, sem hesitar responde, e passo a citar: “Matava-a.”

No geral, foi um sucesso, esta fase e no final, tal como no primeiro exercício, voltou-se a escrever no quadro da sala o tema, desta vez, “Comunicação” e algumas palavras sugestivas para iniciar o briefing: comunicar de forma objetiva, manter olhar concentrado, escutar ativamente, expressar-se assertivamente, adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal e criar empatia.

Os elementos da equipa perceberam a importância de nos colocarmos na pele das outras pessoas e perceber que cada um tem uma personalidade própria e temos de saber lidar com cada uma, de forma diferente e adaptada ao estilo próprio de cada um.

Pedi a todos os elementos que preenchessem o questionário de satisfação referente a este exercício e as suas respostas apresentam-se na tabela seguinte (numa escala de 1 a 5).

Tabela 7: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 2

Sujeitos	M	R	C	A	T	V	F	Valores de Grupo
Valor Total	25	25	25	25	25	25	25	175
Média	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte 21: Elaboração Própria

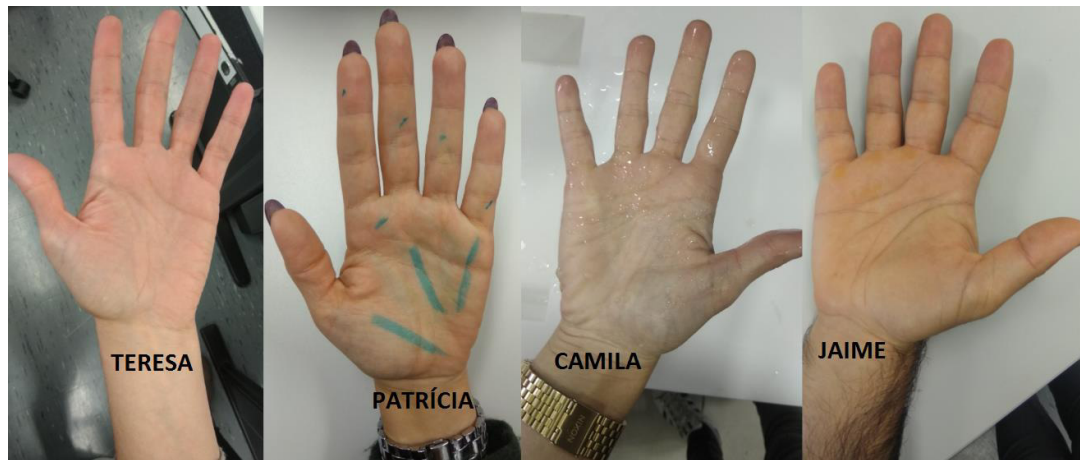
3ª Etapa: Desvendar o Crime

A última etapa, por sua vez, foi feita no dia 23 de novembro de 2018. Os elementos da equipe já estavam bastante motivados para que o exercício começasse.

Nesta fase todas as pistas foram novamente ditas. A única pista que foi fornecida que ainda não tinha sido dada foi a imagem das mãos dos suspeitos, presente anteriormente no enunciado da intervenção. No entanto, para que os elementos da equipe se sentissem mais dentro do espírito do exercício, achei por bem não mostrar a imagem, mas sim, utilizar as mãos dos elementos da equipe, conforme eles tinham representado os suspeitos no dia anterior, na segunda fase da intervenção.

Assim, segue uma imagem com as mãos dos elementos da equipe interpretando os personagens, em que a ordem da imagem é igual à da imagem em desenho, isto é, da esquerda para a direita: Teresa, Patrícia, Camila e Jaime.

Figura 15: Mãos dos quatro suspeitos



Fonte 22: Elaboração Própria

Após análise por parte de todos os elementos da equipe, rapidamente chegaram à conclusão que o criminoso teria sido a Camila, precisamente porque, apesar de ter a mão molhada, não tinha a mão enrugada. Foi bastante interessante de observar que, individualmente,

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

apenas um elemento acertou no criminoso, mas em conjunto todos consentiram que a justificação mais correta era a da pele enrugada e, em equipa, conseguiram chegar à resposta correta para o problema.

É então possível concluir que, também este último exercício, foi um sucesso. Foi colocado no quadro da sala o tema “Capacidade de Organização” e algumas palavras sugestivas para iniciar o briefing: apontar compromissos e prioridades, organizar o espaço físico de trabalho, estabelecer ações para atingir metas, documentar os resultados e utilizar programas para gerir o tempo.

Fez-se então o briefing final, em que não se falou apenas do último exercício, mas sim de todos. A equipa percebeu a importância do desenvolvimento das capacidades de que tínhamos falado e nas quais nos focámos para desenvolver estes jogos e atividades (Foco/Concentração, Comunicação e Capacidade de organização).

No final, agradei a todos os elementos e eles também agradeceram a experiência.

Pedi a todos os elementos que preenchessem o questionário de satisfação referente a este exercício e as suas respostas apresentam-se na tabela seguinte.

Tabela 8: Valores médios dos resultados do questionário de Satisfação 3

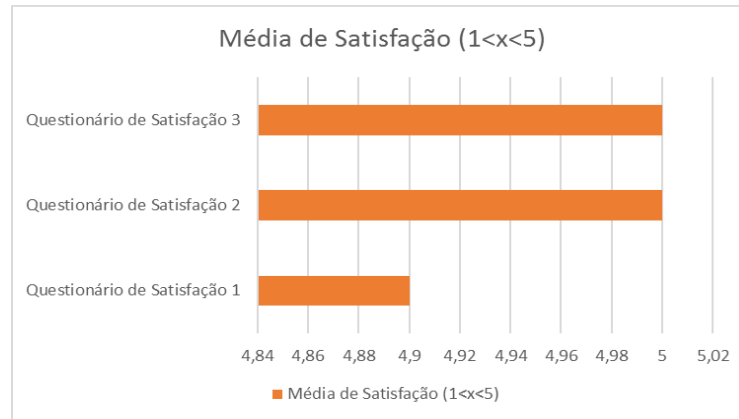
Sujeitos	M	R	C	A	T	V	F	Valores de Grupo
Valor Total	25	25	25	25	25	25	25	175
Média	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte 23: Elaboração Própria

De seguida, é apresentado um gráfico de forma a mostrar a avaliação da ação por parte dos elementos da equipa, comparando assim as três ações implementadas, verificando que na globalidade os participantes avaliaram muito positivamente as três atividades, sendo que a segunda e a terceira obtiveram pontuação máxima.

Potenciar o Trabalho de Equipe através do Desenvolvimento de Competências

Figura 16: Gráfico de comparação entre as médias dos questionários de satisfação (1, 2 e 3)



Fonte 24: Elaboração Própria

Análise Final da Equipa

Por fim, de modo a perceber qual a evolução que a equipa teve após as duas primeiras fases de intervenção, foi feita uma terceira fase.

Foi desenvolvido um documento para o efeito que continha duas partes. Inicialmente os participantes deveriam avaliar-se e avaliar a sua equipa nas três competências em questão. De seguida deveriam identificar em que medida cada um deles e a equipa melhoraram e em que aspeto podem ainda melhorar mais. Finalmente, foi pedida uma apreciação global de toda a intervenção realizada. Foi então, no dia 18 de dezembro de 2018, pedido a todos os elementos da equipa que preenchessem o documento.

No final de responderem ao questionário, agradei a todos a ajuda e cooperação neste projeto, bem como toda a diversão e animação que mostraram no decorrer do mesmo.

No anexo 8, estão apresentadas as respostas dadas por todos os sete elementos da equipa em estudo.

É possível observar nas respostas que todos os elementos ficaram satisfeitos com o resultado final e com a experiência em si. Todos consideram ter progredido, quer a nível pessoal, quer a nível de equipa.

O resultado mais baixo atribuído foi de 3 e apenas um dos elementos da equipa o atribuiu, o elemento A, nas Competências 1e 2. Todos os elementos atribuíram 4's e 5's nas classificações.

Comparativamente com a avaliação do Team Building, é notória uma similaridade entre respostas. A média em ambos os questionários é bastante alta. O que significa que a intervenção feita foi do agrado de todos os elementos da equipa, bem como fez com que a equipa se desenvolvesse mais um pouco.

Todos foram bastante coerentes com as suas respostas, em comparação com as suas prestações nas intervenções.

É de notar que o que a maioria dos elementos da equipa salientou que precisava de melhorar em termos pessoais e de grupo era a comunicação.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

De seguida é apresentado uma tabela com os valores médios relativos à análise final da equipa.

Tabela 9: Valores médios da análise final da equipa

Competência	Média Avaliação Individual	Média Avaliação da Equipa	Média Total
1	4,14	3,86	4,00
2	4,14	4,14	4,14
3	4,14	4,29	4,21
Total	4,14	4,10	4,12

Fonte 25: Elaboração Própria

Em média o resultado individual foi de: 4,14.

Em média o resultado de equipa foi de: 4,10.

Os resultados médios são quase idênticos, no entanto o resultado individual é superior por quatro centésimas, o que mostra que a equipa se valoriza individualmente e em grupo.

Nota-se que a equipa percebe que evolui tanto a nível pessoal como em grupo.

Relativamente às respostas abertas, é possível observar que a área onde a equipa pensa ter evoluído mais foi no relacionamento com os outros elementos da equipa e na parte do planeamento e organização.

Por outro lado, a equipa pensa que deve desenvolver mais a comunicação e o foco e concentração.

Por fim, o questionário pedia para deixar um testemunho. A equipa diz ter gostado bastante de toda a intervenção e da forma como foi feita, pois ajudou a desenvolver o trabalho em equipa, a conhecerem-se melhor uns aos outros e até a conhecerem-se melhor a nível individual, permitindo assim a correção das próprias falhas.

Conclusão

Este projeto teve como objetivo a elaboração de um plano de desenvolvimento de uma equipa de sete elementos. Como tal, o projeto foi desenvolvido em três fases principais: Diagnóstico, Intervenção e Avaliação.

Na fase de diagnóstico foram implementados questionários e testes de forma a avaliar como era a equipa individualmente e em grupo, ficando assim a saber qual a melhor forma de intervenção, para que os pontos menos fortes da equipa pudessem ser melhorados. Foi então diagnosticada a fase de desenvolvimento da equipa, os estilos comportamentais e o desempenho percecionado.

Finda a fase de diagnóstico, foi então implementada uma fase de intervenção, em que tendo por base os resultados da fase anterior, foram intervencionadas as áreas mais importantes para o bom desempenho no trabalho desta equipa em estudo: foco/concentração, comunicação e planeamento. Para o referido efeito, foi criado um Team Building que continha uma história, toda inventada pela aluna, dividida em três fases, uma para cada competência. No final de cada fase, foi feito com a equipa um briefing, de forma a trocar ideias e a consolidar qual a melhor maneira de desenvolver cada competência.

Para terminar toda a intervenção, foi feita a fase de avaliação. Nesta fase foi pedido aos membros da equipa que preenchessem um questionário, de forma a percecionar se a equipa tinha obtido ou não, o desenvolvimento pessoal e de equipa nas áreas identificadas (foco, comunicação e planeamento).

Após a aplicação do projeto, é possível concluir que os resultados obtidos foram bastante positivos, na medida em que as respostas dos elementos da equipa foram muito otimistas. A equipa tem a noção de ter evoluído muito, quer a nível pessoal, como a nível da eficácia da equipa tendo em conta as competências a desenvolver. Os membros do grupo assumiram ter consciência de que a área onde mais se desenvolveram com esta intervenção foi no relacionamento com os restantes elementos e também na competência planeamento. Sobre o relacionamento entre os membros da equipa, o facto de se ter aplicado um projeto desta natureza pode ter influenciado a dinâmica da equipa na medida em que durante os meses de intervenção na equipa os elementos disponibilizaram-se a participar e estiveram sempre verdadeiramente

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

motivados aceitando todas as propostas realizadas pela aluna. Desta forma, a própria participação teve uma influência no relacionamento entre os participantes. Já no respeitante à competência planeamento, o facto de ter sido a última fase do projeto em que a equipa resolveu o crime, poderá ter tido uma influência na avaliação que os elementos fizeram ao nível do desenvolvimento dessa competência. Por outro lado, a área onde pensam ter-se desenvolvido menos foi a comunicação e o foco/concentração. Ainda assim, os resultados da perceção dos elementos, tanto individual como em equipa, são muito acima do ponto médio.

Relativamente à própria opinião dos membros da equipa em toda a intervenção, foi também positiva, uma vez que todos se mostraram bastante contentes e motivados com os resultados obtidos e com todo o decorrer deste Team Building.

No decorrer deste projeto houve aspetos que correram muito bem e outros que poderiam ser melhorados. As partes positivas foram sem dúvida a enorme vontade de colaboração da equipa em estudo, como já foi aqui referenciado. Outro grande aspeto positivo foi o facto de todo o Team Building ter corrido bem, em que os resultados finais foram positivos, no que diz respeito ao desenvolvimento da equipa.

É também importante frisar que para além dos aspetos positivos, existem alguns aspetos que podem ser melhorados, como por exemplo, o facto do tempo de cada dia de intervenção ser limitado e isso não permitir alongar um pouco mais os brainstormings efetuados. Por questões logísticas, não foi possível desenvolver o Team Building num só dia. Assim, todas as ações desenvolvidas no presente projeto aplicado tinham uma duração limitada e não havia margem para atrasados, pois a equipa tinha de cumprir os seus horários de trabalho. É também importante referir que a equipa se manteve sempre dentro de uma sala, em que não houve hipótese de fazer outro tipo de exercícios que poderiam promover muito mais o espírito de equipa.

De futuro, o objetivo será promover uma atividade fora do horário laboral e mais duradoura, em que a equipa poderá estar mais à vontade, fora do ambiente da empresa, para que os elementos não sintam tanta pressão, por parte de chefias.

Relativamente às futuras implicações que este projeto possa vir a ter para a equipa em estudo, estas são o melhor desempenho, relativamente às três características abordadas (foco/concentração, comunicação e planeamento) e consequentemente uma melhor performance no trabalho em que estão inseridos, uma vez que terão mais e melhores capacidades de lidar com o mesmo.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

A nível da Gestão, este projeto, caso aplicado noutras equipas de trabalho, de uma forma adequada ao trabalho em questão, isto é, adaptando as competências que mais se adequam a esse mesmo trabalho, pode gerar melhores equipas de trabalho, mais focadas e mais unidas nos objetivos das empresas.

Bibliografia

Bilhim, J. (2006) *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (5ª ed). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

Bohlander, George, Sherman, Arthur e Snell, Scott. (2003). *Administração de recursos humanos* (1ª ed.). São Paulo: Editora Thomson.

Bonebright, D.A. (2010). 40 years of storming: A historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.

Brandão e Guimarães, T. A. (2001). Forecasting core competencies in R&D environment. *International Conference on Management of Technology*, 31(3), 249-255.

Camara, P. B., Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2001), *Humanator* (4ª Ed). Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.

Charlesworth, D. (2007). Applying cooperative learning techniques in the classroom: An examination of leadership styles in CIS majors. *Issues in Information Systems* 8(1), 115-119.

Conley JJ. (1985). Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethod-multioccasion analysis. *Journal of Personality & Social Psychology*, 49, 1266-1282.

Costa, P. T., Jr. (1996). Work and personality: Use of the NEO-PI-R in industrial/organizational psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 45, 225–241.

Cunha, M., Rego, A. & Rego, T. M. (2018). *Super Equipas* (2ª ed). Lisboa, Portugal: Actual.

Daft, R.L., & Marcic, D. (2009). *Understanding Management*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Hedge, J. (2015). *Training with DISC*. California, USA: Focal Star.

Hough, L. M., & Schneider, R. J. (1996). Personality traits, taxonomies, and applications in organizations. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions of organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Juliano, M. C. (2008). *Aspectos conceituais da avaliação de desempenho*. Anuário da produção académica docente. Semestral, Vol. 2, 3.

Katz, R. (1997). How a team at Digital Equipment designed the 'Alpha' chip. In R. Katz (Ed.), *The human side of managing technological innovation* (137-148). New York: Oxford University Press.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 71, 111-146.

Knowles, H.P, e Saxberg, B.O (1971). *Personality and Leadership Behavior*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.

Luthans, F., Rubach, M. J., e Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measure of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24-44.

Majchrzak, A. e Wang, Q. (1996). Breaking the functional mindset in process organizations. *Harvard Business Review*, 74, 93-99.

Mitroff, I. I. (1998). *Smart thinking for crazy times: The art of solving the right problems*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Neves, J. G., Garrido, M. V. & Simões, E. (2015). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (3ª Ed). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Pearman, R. R. e Albritton, S. C. (1997). *I'm Not Crazy, I'm Just Not You* (1ª ed). Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.

Procópio, M. L. (2010). *Reflexões sobre a Avaliação Individual de Desempenho*. Portal Guia RH.

Rabaglio, M. O. (2004). *Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventories-I & II*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rahim, M. A. (1983). *Rahim Organizational Conflict Inventories: Professional manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rahim, M. A. (1997). Styles of managing organizational conflict: A critical review and synthesis of theory and research. In M. A. Rahim, R. T. Golemiewski, & L. E. Pate (Eds.), *Current topics in management* (Vol. 2, pp. 61-77). Greenwich, CT: JAI Press.

Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger & S. H. Chafee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 484-534). Newbury Park, CA: Sage.

Rouco, J. C. D. (2012). *Modelos de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar*. Tese de doutoramento. Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Lisboa, Portugal.

Spector, Paul E. (2005). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Steiner, I. (1972). *Group Processes and Productivity*. New York: Academic Press.

Tompkins, T. C. (1995). Role of diffusion in collective learning. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 69-85.

Tuckman, B. W. (1965). Development Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp. 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M.A.C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 419-247.

Marston, W. M. (1928). *Emotion of Normal People*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd.

Weaver, R.G., & Farrell, J.D. (1997). *Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Whichard, J., & Kees, N.L. (2006). *Manager as Facilitator*. Westport, CT: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. Research Article.

Yesil, S. & Sozbilir, F. (2013). An empirical investigation into the impact of personality on individual innovation behavior in the workplace. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 540-551.

Anexos

Anexo 1

Estilos Comportamentais

Exercício

Na página seguinte irá encontrar uma lista com 40 adjectivos, devendo escolher os 20 adjectivos que, na sua opinião, caracterizam melhor a forma como se comporta

- | | |
|------------------|----------------------------------|
| 1. Ativo | 21. Empático |
| 2. Aberto | 22. Pacífico |
| 3. Confiante | 23. Em que se pode confiar |
| 4. Calmo | 24. Concentrado |
| 5. Comunicativo | 25. Falador |
| 6. Espontâneo | 26. Com humor |
| 7. Planeado | 27. Impulsivo |
| 8. Amigável | 28. Cauteloso |
| 9. Criativo | 29. Com quem é fácil de se lidar |
| 10. Estável | 30. Metódico |
| 11. Assertivo | 31. Apoia os outros |
| 12. Organizado | 32. Assume Riscos |
| 13. Pragmático | 33. Orientado para resultados |
| 14. Imaginativo | 34. Agradável |
| 15. Compreensivo | 35. Ambicioso |
| 16. Competitivo | 36. Impulsionador |
| 17. Idealista | 37. Dinâmico |
| 18. Cuidadoso | 38. Detalhado |
| 19. Profundo | 39. Factual |
| 20. Estimulante | 40. Decisivo |

Apuramento dos Resultados

No quadro Abaixo assinale dos 20 adjetivos que escolheu. Note que cada adjetivo será assinalado em duas colunas

ENERGIA		ORIENTAÇÃO	
Dinâmico	Calmo	Pessoas	Tarefas
1	2	2	1
3	4	4	3
5	7	5	7
6	8	6	10
9	10	8	11
11	12	9	12
13	15	14	13
14	17	15	16
16	18	17	18
20	19	20	19
25	21	21	24
26	22	22	28
27	23	23	30
29	24	25	33
32	28	26	35
33	30	27	36
35	31	29	37
36	34	31	38
37	38	32	39
40	39	34	40

ESTILOS DISC

Tarefas		Dominância	
Dinâmico			
Pessoas		Influência	
Dinâmico			
Pessoas		Estabilidade	
Calmo			
Tarefas		Conscienciosidade	
Calmo			

Anexo 2

PERDIDOS NO DESERTO – EXERCÍCIO SITUAÇÃO

São cerca das 10:00h da manhã, de um dia de agosto, particularmente quente. O avião que vos transportava aterrou de emergência em pleno deserto. Após a aterragem, desencadeou-se um incêndio. Do acidente, morreram o piloto e o copiloto. Felizmente, nenhum passageiro sofreu qualquer ferimento.

Não sabem se o piloto conseguiu comunicar a vossa posição antes de ter ocorrido o acidente. Pouco antes da aterragem, o piloto disse-vos que se encontravam a 100 km a su-sueste do local habitado mais próximo, uma pequena exploração mineira. Foi-vos dito que se desviaram cerca de 900 km da trajetória prevista no vosso plano de voo.

A região onde se encontram é plana e, salvo alguns catos, é uma região árida. O último boletim meteorológico indicava que a temperatura diurna atingia os 43°C, isto é, a temperatura no solo seria na ordem dos 54°C. Vestem roupas leves – camisa de mangas curtas, calças, meias e sapatos de cidade. Cada um possui um lenço. No conjunto contam com oitenta e três euros em moedas e três mil e quinhentos euros em notas. Têm ainda, como objetos pessoais, o vosso passaporte, cheques, cartões de crédito, tabaco, fósforos ou isqueiro, canetas e lápis.

O PROBLEMA

Antes do avião se incendiar o vosso grupo conseguiu salvar 15 objetos que vos são indicados na página seguinte. A vossa tarefa consiste em ordenar esses 15 objetos segundo a sua importância para a vossa sobrevivência, atribuindo o valor de 1 ao objeto que considerarem o mais importante, até ao 15, para o de menor importância.

Devem supor que:

- Os membros do vosso grupo são os sobreviventes do acidente;
- Que se encontram na situação descrita anteriormente;

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

- O grupo tem de se manter todo junto;
- Todos os objetos estão em perfeito estado de funcionamento.

FASES DE REALIZAÇÃO

1. Ordenação Individual

Ordene individualmente os 15 objetos. Não deve discutir a situação ou o problema antes de todos os elementos do grupo terem terminado. Utilize primeiro a coluna da “Folha de Decisão”.

Dispõe de 10 minutos para realizar este trabalho.

2. Ordenação em Grupo

Após todos os elementos do grupo terem terminado a sua ordenação individual, o grupo deve reunir-se para realizar uma “Ordenação de Grupo”. Em caso algum se deve alterar a ordenação individual.

Utilize a segunda coluna da “Folha de Decisão”, para registar a ordenação do grupo.

O grupo dispõe de 20 minutos para realizar este trabalho.

PERDIDOS NO DESERTO – SOLUÇÃO DOS ESPECIALISTAS

Apesar de não haver uma solução rigorosa, há a necessidade de se partir de uma ordenação de referência, que permita quantificar a eficácia do trabalho de grupo.

Esta solução foi estabelecida por peritos de sobrevivência no deserto e é baseada na análise de situações reais. É, pois, a que tem mais fortes probabilidades de ser a mais eficaz.

O importante neste exercício, não é a solução em si, mas sim os fenómenos que ocorreram no grupo durante a sua realização e que determinaram o resultado / decisão final do grupo. A solução é o meio de se quantificar e visualizar esses fenómenos.

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Esta ordenação tem por base uma estratégia de permanência no local do acidente.

Assim:

1. ESPELHO

Essencial para sinalização, sendo o seu reflexo visível no horizonte;

2. SOBRETUDO

Reduz a desidratação por afastar o ar quente e seco da pele, servindo de agasalho à noite;

3. ÁGUA

Mais do que para beber, é importante para diminuir a transpiração;

4. LANTERNA DE PILHAS

Meio de sinalização noturno; o refletor e a lente podem ser utilizados para fazer sinais durante o dia e acender o lume, caso necessário;

5. PARAQUEDAS

Pode ser utilizado para fazer um abrigo contra o sol e como sinalização, pois é facilmente visível do ar (reconhecimentos aéreos);

6. FACA DE MATO

Serve para cortar, especialmente catos para recolha de água;

7. IMPERMEÁVEL DE LONA

Pode ser utilizado para fazer um abrigo contra o sol e para recolha da humidade noturna;

8. PISTOLA

Pode ser usada como meio de sinalização e de proteção contra animais; no entanto pode tornar-se muito perigosa se as pessoas se impacientarem ou se surgirem conflitos;

9. ÓCULOS DE SOL

Pouco úteis, pois a sombra de um abrigo ou um lenço na cabeça oferecem uma melhor proteção contra o sol;

10. CAIXA DE COMPRESSAS

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

11. BÚSSOLA

Se refletir luz solar, pode ser utilizada como forma de sinalização; no entanto, e para além desta utilização marginal, é inútil e mesmo perigosa, pois pode induzir as pessoas a partirem, o que as conduzirá a uma morte certa;

12. CARTA AÉREA

Perigosa pelas mesmas razões da bússola; no entanto, poderá ser usada para acender uma fogueira;

13. LIVRO “ANIMAIS COMESTÍVEIS DO DESERTO”

Só com utilidade para acender uma fogueira;

14. VODKA

É um agente de desidratação, pelo que só poderá ser usado para acender uma fogueira ou como desinfetante;

15. COMPRIMIDOS DE SAL

Nocivos a não ser que se disponha de uma grande quantidade de água.

Anexo 3

Escala de Desempenho Percecionado

Avalie os cinco pontos seguintes entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente:

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.

Anexo 4

Escala de Desempenho Percecionado						
Escala		1	2	3	4	5
M	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.				X	
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.					X
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.					X
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.					X
R	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.	X				
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.			X		
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.		X			
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.				X	
C	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.					X
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.				X	
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.				X	
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.			X		
A	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.				X	
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.				X	
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.				X	
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.				X	
T	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.					X
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.				X	
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.				X	
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.				X	
V	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.			X		
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.				X	
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.					X
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.				X	
F	Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas.				X	
	Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade.			X		
	Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.				X	
	Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas.					X

Anexo 5

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO 1									
Avalie de 1 a 5 (5 equivale a satisfação máxima) as seguintes questões:					1	2	3	4	5
M	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
R	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
C	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?						X		
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
A	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?						X		
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
T	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
V	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
F	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?						X		
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?						X		
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X

Anexo 6

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO 2									
Avalie de 1 a 5 (5 equivale a satisfação máxima) as seguintes questões:					1	2	3	4	5
M	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
R	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
C	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
A	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
T	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
V	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
F	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X

Anexo 7

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO 3									
Avalie de 1 a 5 (5 equivale a satisfação máxima) as seguintes questões:					1	2	3	4	5
M	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
R	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
C	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
A	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
T	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
V	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X
F	1. Ficou satisfeito com o jogo executado hoje?								X
	2. Ficou satisfeito com a organização do exercício?								X
	3. Pensa que o exercício/briefing tem uma boa aplicabilidade?								X
	4. Pensa que o tempo despendido foi o indicado?								X
	5. Ficou satisfeito com o exercício no geral (jogo + briefing)?								X

Anexo 8

Sujeito M	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	4	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	4	4
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	4
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Relacionamento com os restantes elementos da equipa.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Aliviar tensões.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Comunicação.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Comunicação.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Gostei do carácter lúdico de como foi apresentado.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito R	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	5	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	5	5
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	5
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte do planeamento.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte do planeamento.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte do foco e da concentração.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte do foco e da concentração.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Foi um bom trabalho de equipa. Ajudou a desenvolver o trabalho de equipa.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito C	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	4	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	4	4
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	4
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Ouvir perspetivas diferentes da minha.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Em grupo o trabalho é mais produtivo.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Ouvir os outros.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Conseguimos ouvir a opinião uns dos outros.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Acabou por ser um jogo divertido, onde nos rimos e discutimos acerca da nossa dinâmica de trabalho.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito A	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	3	3
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	3	3
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	4
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Espírito de Equipa.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Espírito de Equipa.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Comunicação.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Comunicação e entreaajuda.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Foi uma experiência muito divertida.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito T	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	4	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	4	4
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	4
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Pensar numa perspetiva diferente da minha.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Trabalho de equipa.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Ser menos emotiva.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Continuar a fomentar o trabalho em equipa.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Foi divertido e permitiu conhecemo-nos de forma diferente.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito V	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	4	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	5	5
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	4	4
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte da comunicação.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na parte da comunicação.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> O foco e a concentração.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> A parte da comunicação.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Foi um trabalho com muito boa disposição da equipa e ajudou-nos a perceber melhor as nossas falhas.	

Potenciar o Trabalho de Equipa através do Desenvolvimento de Competências

Sujeito F	A minha avaliação 1 2 3 4 5	A avaliação que eu faço da minha equipa 1 2 3 4 5
Competência 1 (FOCO) (Autoconhecimento, Bloquear estímulos, Definir prioridades, Utilizar altura do dia mais produtiva, Focar em uma coisa de cada vez)	5	4
Competência 2 (COMUNICAÇÃO) (Comunicar de forma objetiva, Manter olhar concentrado, Escutar ativamente, Expressar-se assertivamente, Adequar a linguagem não verbal à linguagem verbal, Criar empatia)	4	4
Competência 3 (PLANEAMENTO ORGANIZAÇÃO) (Apontar compromissos e prioridades, Organizar o espaço físico de trabalho, Estabelecer ações para atingir metas, Documentar os resultados, Utilizar programas para gerir o tempo)	5	5
Qual é a área que eu (ou a minha equipa) melhorei mais? Como é que isso é visível	<u>RESPOSTA ABERTA</u> No foco.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> No planeamento e organização.
O que preciso de desenvolver mais / o que é que a minha equipa precisa de desenvolver mais	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na comunicação.	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Na comunicação.
Deixe um testemunho / mensagem sobre todo o processo	<u>RESPOSTA ABERTA</u> Toda a experiência foi muito positiva e importante para o desenvolvimento da equipa. A nível pessoal, a minha maior dificuldade foi representar um estilo diferente do meu.	