OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 84 (11 out. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

MODELOS E FRAMEWORKS DE GESTÃO

Estágios de Tuckman: como equipes se formam e rendem

Por Redação Observatório Evoluta · 11/10/2026 às 22h43



Imagem ilustrativa

EM RESUMO

O modelo de Bruce Tuckman descreve quatro fases pelas quais as equipes costumam passar: formação, conflito, normas e desempenho, mais uma quinta, o encerramento, acrescentada em 1977. Para o gestor público, serve para entender por que uma equipe nova briga antes de render e como agir em cada fase.

Toda equipe nova passa por um período de ajuste, e isso não é sinal de fracasso. Os **estágios de formação de equipes de Tuckman** ajudam o gestor a reconhecer em que ponto o grupo está e a escolher a conduta certa. Numa prefeitura, onde forças-tarefa, comissões e grupos de trabalho nascem o tempo todo, entender essas fases evita decisões precipitadas, como trocar a equipe no meio do conflito. Veja a origem do modelo, o que acontece em cada fase e como aplicar.

O que é o modelo de Tuckman

O psicólogo Bruce Tuckman propôs o modelo em 1965, depois de revisar cinquenta artigos publicados sobre desenvolvimento de grupos. As quatro fases receberam nomes em inglês fáceis de lembrar: *forming*, *storming*, *norming* e *performing*. Em 1977, Tuckman e Mary Ann Jensen revisaram estudos posteriores e acrescentaram uma quinta fase, o *adjourning*, o encerramento do grupo.

- **Formação:** os membros se orientam em relação à tarefa e às outras pessoas. Costumam agir com cautela e de forma independente. O grupo estabelece regras básicas e o alcance do trabalho.
- **Conflito:** surgem opiniões divergentes e disputas sobre poder e papéis. A confiança se constrói aos poucos, e as divergências precisam ser resolvidas para o grupo avançar.
- **Normas:** resolvidos os conflitos, aparece a cooperação. Os membros aceitam uns aos outros e dividem a responsabilidade pelos objetivos.
- **Desempenho:** o grupo concentra-se nas metas comuns, decide boa parte das coisas por conta própria e trata as

discordâncias por canais aceitos.
- **Encerramento:** concluída a tarefa, o grupo se dissolve, e os membros podem sentir emoções mistas.

Os limites do modelo

O próprio histórico do modelo traz ressalvas. Na revisão de 1965, só metade dos estudos identificava uma fase de conflito, e alguns grupos passavam direto da formação para as normas. Há equipes que nunca superam o conflito, e outras que voltam a fases anteriores quando algo muda, como a troca da chefia. Em projetos, é comum o grupo ir e voltar entre as fases. Portanto, o modelo é um mapa de tendências, não um roteiro garantido.

Por que serve ao setor público

Na administração municipal, as equipes mudam por motivos alheios à vontade do gestor: troca de gestão, remanejamento de servidores, criação de comissões por exigência legal. O grupo recém-formado precisa entregar rápido, e a tentação é pular o ajuste. O modelo lembra que deixar as pessoas se conhecerem, combinar regras e tratar os desentendimentos leva menos tempo do que consertar uma equipe que nunca se acertou.

Como aplicar na sua equipe, passo a passo

1. **Identifique a fase.** Observe sinais: perguntas educadas e pouca iniciativa indicam formação; discussões e queixas indicam conflito; combinados respeitados indicam normas; entregas fluindo indicam desempenho.
2. **Na formação, dê clareza.** Explique o objetivo, os papéis, os prazos e como as decisões serão tomadas. Promova um primeiro encontro para as pessoas se apresentarem.
3. **No conflito, medeie.** Não tente eliminar a discordância. Crie espaço para ela aparecer de forma respeitosa, esclareça papéis e foque nos fatos e na tarefa.
4. **Nas normas, consolide.** Registre os combinados da equipe: reuniões, canais de comunicação, forma de pedir ajuda. Reconheça o que já funciona.
5. **No desempenho, delegue.** Dê autonomia, remova obstáculos e acompanhe resultados. Evite intervir em tudo.
6. **No encerramento, feche bem.** Reconheça as entregas, registre lições aprendidas e agradeça. Isso prepara o grupo para o próximo desafio.
7. **Volte atrás quando preciso.** Se entrar um membro novo ou mudar a chefia, espere um novo ajuste e repita o acolhimento.

Exemplo prático

Exemplo hipotético. Uma prefeitura cria um grupo de trabalho com servidores de cinco secretarias para reorganizar o atendimento ao cidadão. Na primeira semana, todos são educados e quase ninguém propõe nada: é a formação. A coordenadora apresenta o objetivo, o prazo e quem decide o quê. Na terceira semana, dois membros discordam sobre quem deve centralizar os pedidos, e o clima esquenta: é o conflito. Em vez de dissolver o grupo, a coordenadora reúne todos, separa o que é fato do que é opinião e define critérios para decidir. Aos poucos o grupo combina horários de reunião e um modelo de relatório, entrando na fase de normas. No segundo mês, as entregas fluem sem que a coordenadora precise cobrar, e o grupo chega ao desempenho. Ao fim do projeto, ela promove uma reunião de encerramento para registrar o que aprenderam.

Erros comuns

- **Ler o conflito como fracasso.** Em muitos grupos, a divergência faz parte do caminho. O que importa é como ela é tratada.
- **Pular a formação.** Começar a cobrar entregas antes de combinar papéis e regras gera mal-entendidos.
- **Impor a harmonia.** Sufocar o debate pode levar a uma falsa calma, em que os problemas aparecem tarde.
- **Considerar o desempenho como estado definitivo.** Mudanças de pessoal ou de chefia podem fazer a equipe recuar de fase.
- **Tratar o modelo como lei.** Nem todos os grupos passam por todas as fases, nem na ordem descrita.

Perguntas frequentes

Quanto tempo dura cada fase?

Não há prazo padrão. Depende da tarefa, da experiência dos membros e do apoio da liderança. Há grupos que passam rapidamente por uma fase e outros que ficam presos nela.

O modelo vale para comissões formais?

Vale. Comissões de licitação, de sindicância ou de planejamento também passam por ajuste, mesmo quando as regras de funcionamento vêm de norma. Adapte o uso à legislação do seu órgão.

E se a equipe não sai do conflito?

Algumas equipes não superam essa fase. Nesse caso, reveja papéis, critérios de decisão e a composição do grupo, e considere apoio externo para mediar.

Para que serve o encerramento?

Para reconhecer o trabalho feito e guardar aprendizados. Em órgãos públicos, onde as equipes se desfazem com frequência, essa etapa ajuda a manter a memória institucional.

Fontes:
Developmental sequence in small groups (Tuckman, 1965) — Psychological Bulletin, vol. 63, p. 384-399
https://doi.org/10.1037/h0022100
Stages of small-group development revisited (Tuckman e Jensen, 1977) — Group & Organization Studies, vol. 2, p. 419-427
https://doi.org/10.1177/105960117700200404

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Estágios de Tuckman: como equipes se formam e rendem. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 353, art. 84, 11 out. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/estagios-de-formacao-de-equipes-de-tuckman/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 353, art. 84 (11 out. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/estagios-de-formacao-de-equipes-de-tuckman/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 353, art. 84
35384 >
9 7 7 3 0 8 6 9 2 9 0 0 8
Registro 30869293 00 0353 0084