

UFCD - 4647 Liderança e trabalho em equipa

“ PENSADOR

"Um líder antes de
liderar uma equipe, tem
que liderar o seu eu"

Diego Ricardo

O conceito de liderança

- **Liderança é “capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização”.** (House et al., 1999)
- **Liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado de forma a alcançar um determinado objetivo.”** (Richards & Engle, 1986).

*Liderança é ação, e
não posição.*

Donald McGannon



A liderança tem duas dimensões:

- ✓ **A orientação para a tarefa: preocupação com a eficácia, a produção e rendimento;**
- ✓ **A orientação para as pessoas: centra-se nas relações interpessoais, nas diferenças e necessidades individuais.**



Líder X Chefe



Líder

Solicita

Está aberto a sugestões

Confia ao delegar funções

Presta atenção em cada um dos seus subordinados (sabe explorar as habilidades)

É democrático

Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos

Comunica-se bem

Chefe

Ordena

Impõe seu ponto de vista

Controla as atividades

É paternalista (protege uns e persegue outros)

É autoritário

Cria um clima negativo de segurança e ameaça

Tem dificuldades para se expressar

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas:

- ▶ **Estruturar;**
- ▶ **Motivar;**
- ▶ **Distribuir funções;**
- ▶ **Elogiar;**
- ▶ **Orientar;**
- ▶ **Punir;**
- ▶ **Coordenar;**
- ▶ **Reforçar.**
- ▶ **Controlar;**

O fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

O líder deverá possuir as capacidades e competências que lhe permitem gerir o trabalho da equipa através da liderança.

Isto implica:

- **Uma elevada aceitação pessoal por parte dos outros membros da equipa;**
- **Uma capacidade para representar a equipa e as suas funções a outras pessoas fora da equipa;**
- **Uma autoconfiança e competência social elevadas;**

- **Uma confiança nas capacidades e competências dos colegas;**
- **Uma confiança na motivação dos membros da equipa para produzirem o máximo de resultados;**
- **Na medida do possível, atividades limitadas a funções de gestão;**
- **Delegação de tarefas para que os outros as executem;**
- **Identificar pontos fracos e problemas com a devida antecedência;**

- **Utilizar técnicas de intervenção adequadas;**
- **Motivar outros membros da equipa;**
- **Ser honesto e aberto com os membros da equipa;**
- **Mostrar respeito pelos outros membros da equipa;**
- **Proteger informação sensível sobre os colegas.**



Atitudes do Líder emocionalmente inteligente:

- **Estimula nas pessoas o sentimento de pertença;**
- **Encoraja o crescimento contínuo das pessoas;**
- **Cria um clima que estimula os desafios e a criatividade;**
- **Inspira entusiasmo;**
- **Reconhece e compreende os sentimentos dos outros;**
- **Respeita as diferenças individuais e as diversidades culturais;**

- **Valoriza múltiplas perspetivas;**
- **Mantém o seu autocontrolo;**
- **Elogia e dá feedback às pessoas;**
- **É flexível.**



Diferentes estilos de Liderança

1) Estilo autocrático

- ❖ **Apenas o líder fixa as diretrizes;**
- ❖ **O grupo não participa nas decisões;**
- ❖ **O líder determina as técnicas e as tarefas a realizar;**
- ❖ **Demonstra grande rigidez e desconfiança nas relações com os subordinados;**

- ❖ Não aceita opiniões e é inflexível nas decisões;
- ❖ Fornece pouca informação.



2) Estilo democrático

- ❖ As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, com o apoio e orientação do líder;**
- ❖ O grupo decide as tarefas e técnicas a desenvolver;**
- ❖ O líder é flexível nas decisões, solicita a participação de todos os membros, partilha o êxito e assume a responsabilidade nos fracassos;**
- ❖ Proporciona uma ampla informação e dita poucas ordens;**

- ❖ **Elogia sempre que pode e critica o menos possível, confia nos seus subordinados.**

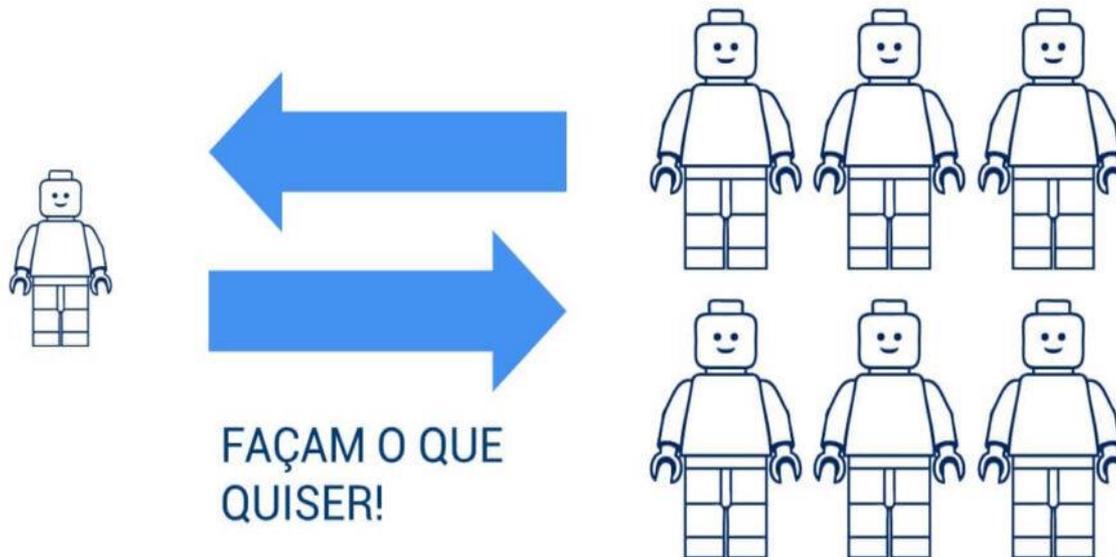


3) Estilo Liberal

- ❖ Os elementos do grupo têm toda a liberdade na tomada de decisões;**
- ❖ É o grupo que decide as divisões de tarefas e distribuição de responsabilidades;**
- ❖ O líder tem receio de tomar decisões, delega funções, deixa-se levar pelas ideias dos outros, não assume inteiramente a responsabilidade, a sua participação no grupo é mínima;**
- ❖ Vigia as atividades de forma superficial;**

- ❖ Não se preocupa com a ação do grupo, evita dar ordens, não avalia nem orienta as atividades;
- ❖ Não participa nas atividades.

ABORDAGEM LIDERANÇA LIBERAL



LÍDER AUTOCRÁTICO

- Grande tensão, agressividade, ausência de criatividade e iniciativa;

- Não existe amizade;

- O grupo só funciona quando o líder está presente, na sua ausência produz pouco e não revelam satisfação na realização das tarefas.

LÍDER DEMOCRÁTICO

- Relações de amizade e sinceridade;

- Criatividade e Espontaneidade nas ações;

- Clima de satisfação e motivação.

LÍDER LIBERAL

- Individualismo e agressividade;

- Falta de organização nas tarefas;

- Discussões entre os seus membros;

- Falta de coerência nas ações e decisões.

Competências necessárias à coordenação de equipas

Características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interação com o grupo, enquanto coordenador:

- ✓ **Justiça**
- ✓ **Honestidade**
- ✓ **Modo como lida com as emoções;**
- ✓ **Assertividade;**
- ✓ **Auto-conhecimento;**
- ✓ **Motivação;**
- ✓ **Confiança.**

Estratégias de mobilização da equipa para um desempenho de excelência

- ✓ Os líderes devem ser sensíveis às diferentes necessidades e desejos dos colaboradores.
- ✓ Os colaboradores devem ser tratados de forma justa e equitativa.
- ✓ Os líderes devem clarificar e aumentar a perceção individual do esforço que conduz ao desempenho eficaz.



- ✓ **As organizações devem implementar metas que tenham forte valência positiva para os seus membros.**

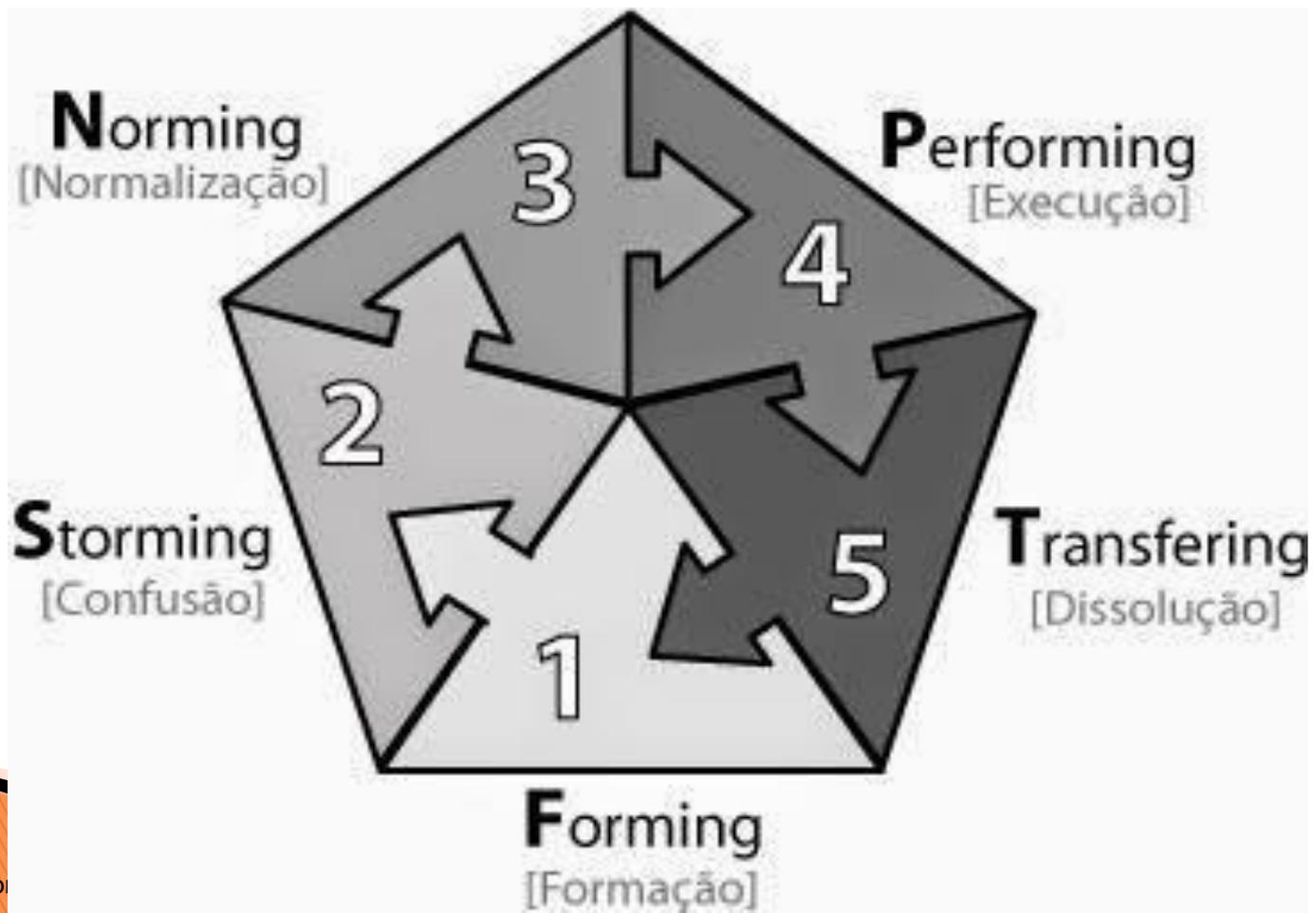
“Quando os líderes fazem uma diferença positiva, as pessoas agem como se fossem donos do negócio e trazem o seu cérebro para o trabalho”.

Ken Blanchard



Gestão de impasses de desenvolvimento ou problemas na equipa

O desenvolvimento dos grupos tende a ser apresentado por 5 fases.



1ª fase - Forming ou fase de formação:

É a primeira fase e é caracterizada pela incerteza acerca dos objetivos, estrutura e liderança.

Esta fase chega ao fim quando todos os seus membros se vêm como parte do grupo.



2ª Fase - Storming ou fase "tempestuosa":

Esta fase é caracterizada pelo conflito intragrupal.

Os membros aceitam a existência do grupo, mas mostram resistência aos constrangimentos que o grupo impõe aos indivíduos.

Além disso, aparece também o conflito relativamente à liderança no seio do grupo.

Esta fase está completa quando as relações de hierarquia estiverem bem definidas.



3ª Fase - Norming ou fase de normalização:

Nesta fase, o grupo mostra relações fortes e é coeso.

São expressas a confiança e a solidariedade.

O grupo poderá passar à fase seguinte quando a estrutura do grupo estiver sólida e os seus membros tiverem assimilado o que é o comportamento correto.

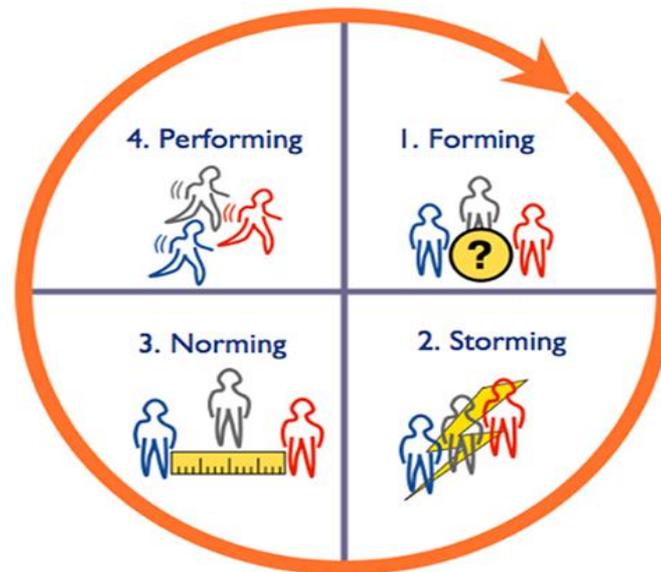


4ª Fase - Performing ou fase de ação/desempenho:

A estrutura grupal nesta fase é aceite e é funcional.

A energia do grupo é mobilizada para a compreensão e disponibilidade para se ajudarem mutuamente no desempenho das suas tarefas;

(Para grupos permanentes, a quarta fase, "performing", é a última do desenvolvimento do grupo.



5ª Fase - Adjourning ou fase de suspensão:

Esta fase caracteriza a separação do grupo porque a tarefa foi concluída.

O líder desenvolve e treina algumas capacidades que lhe permitam ter mais facilidade de interação com os grupos.



Diretrizes para influenciar mais eficazmente os grupos:

- 1. Separar mentalmente o grupo: é importante que o líder conheça cada membro do grupo separadamente;**
- 2. Expor claramente os resultados esperados: criar uma visão para o grupo, acerca das vantagens futuras;**
- 3. Justificar as ideias com factos reais;**
- 4. Não tomar as decisões de forma solitária, mas sim solicitando a ajuda ao grupo;**

- 5. Criar um ambiente de participação: é importante lembrar aos membros do grupo que a sua ajuda é importante e que está sempre disposto a ouvir as ideias de todos;**
- 6. Encorajar a abertura e a colaboração desde o início;**
- 7. Entender a heterogeneidade dum grupo como uma mais-valia numa discussão deve ser solicitada a participação de quem possa não concordar com o que está a ser realizado;**
- 8. Não deixar os desacordos acabar com a equipa.**

Os tipos de conflitos são potenciais causadores de stress.

É possível identificar três tipos principais de causas, sendo elas:

- **O ambiente físico**
- **Os conflitos de trabalho**
- **As ambiguidades de trabalho.**



Fatores de risco geradores de Stress:

- **Cultura organizacional pouco cooperativa;**
- **Falhas de informação e comunicação;**
- **Pouca orientação para a resolução de problemas;**
- **Subaproveitamento do potencial das pessoas;**
- **Ambiguidade ou conflito no papel profissional;**

- **Pobreza de relações profissionais; conflitos e falta de apoio social;**
- **Excessiva responsabilidade direta por pessoas;**
- **Falta de controlo pelo trabalho que executa;**
- **Pouca participação na tomada de decisão;**
- **Pouco controlo sobre a pressão do tempo e prazos exigentes.**

Trabalho em equipa



O que é trabalho em equipa?

Trabalho em equipa - Junção de várias pessoas que unem os seus esforços visando solucionar um problema em comum.

Quando duas ou mais pessoas trabalham juntas para executar uma tarefa ou encontrar a solução de um problema.

*O trabalho em equipe é
mais rico, forte e por
isso capaz de alcançar
as metas mais difíceis!*

1. Estar aberto à diversidade



Modo como as pessoas reagem a diferentes pessoas e opiniões;

2. Habilidades sociais



Diz respeito à assertividade das pessoas ao se posicionarem com os demais e em situações de conflito;

3. Cooperação



Nível de atuação colaborativa, compartilhamento de conhecimento e apoio para a realização de tarefas;

4. Responsabilidade



Forma como as pessoas desenvolvem suas atividades para alcançar resultados.

Vantagens do trabalho em equipa:

- ✓ **Uma equipa utiliza as capacidades de todos os seus membros para chegar às melhores respostas;**
- ✓ **Cada decisão envolve todos os membros, são mais empenhados na implementação das soluções;**
- ✓ **Uma equipa pode fazer trabalhos que uma pessoa sozinha não pode;**
- ✓ **O trabalho em equipa torna as pessoas responsáveis pela melhoria da organização.**

A central green circle contains the text "Características de um bom trabalho em equipa". Surrounding this central circle are seven smaller, overlapping green circles, each containing a characteristic of a good team. The characteristics are: "Comunicação aberta" (top), "Cumprir as regras coletivas estabelecidas" (top-right), "Tomada de decisão coletiva" (right), "Formas comuns para atingir os objetivos" (bottom-right), "Objetivos comuns" (bottom), "Participação de todos os membros" (bottom-left), and "Respeito e apoio mútuo" (left).

Características de um bom trabalho em equipa

Comunicação aberta

Cumprir as regras coletivas estabelecidas

Tomada de decisão coletiva

Formas comuns para atingir os objetivos

Objetivos comuns

Participação de todos os membros

Respeito e apoio mútuo

Uma equipa completa, pode ser muito eficaz nas seguintes situações:

- ❖ Identificar problemas potenciais;**
- ❖ Enumerar as causas possíveis de um problema;**
- ❖ Apresentar as diferentes alternativas de solução;**
- ❖ Ponderar os efeitos causados pelas soluções adotadas;**
- ❖ Decidir qual a solução a adotar;**
- ❖ Desenvolver planos de implementação.**

As equipas eficazes são aqueles em que todos vencem - onde a colaboração, em vez de competição, é a força orientadora.

Trabalho em equipa é um esforço coletivo para resolver um problema



Excelência no trabalho em equipa

Os gestores assumem um papel de relevância, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores quanto às suas competências:



➤ **Técnicas;**

➤ **Habilidades pessoais;**

➤ **Habilidade comportamentais.**

A Avaliação de desempenho pretende avaliar diversas competências tais como:

- 1. Competências Cognitivas - Domínio do Saber-Saber, que são os conhecimentos que se possui.**
- 2. Competências Técnicas - Domínio do Saber-Fazer, que são as aptidões e as habilidades técnicas.**
- 3. Competências Relacionais - Domínio do Saber-Estar, que são as atitudes e o relacionamento interpessoal.**

As Dimensões da Competência



Conhecimentos

Informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo ao longo da vida (Saber-Saber)

Habilidades

Capacidade de fazer uso do conhecimento (Saber-Fazer)

Atitudes

Predisposição em relação à adoção de um curso de ação (Saber-Ser)

Estratégias a utilizar pela liderança no processo de avaliação do desempenho em equipa:

- ❑ Possibilitar a participação;**
- ❑ Fornecer feedback sobre o desempenho (em situações de mau desempenho deve evitar-se o feedback destrutivo, procurando apresentar essa situação como um desafio);**
- ❑ Definir objetivos específicos, desafiadores, mas alcançáveis;**
- ❑ Recompensar os comportamentos desejados com recompensas desejadas.**

Diferenças interpessoais e o seu impacto no trabalho em equipa

Reconhecer que existem diferenças individuais, é importante em dois sentidos:

- ✓ **O aumento do autoconhecimento: conhecendo melhor as suas características próprias poderá melhor entender as suas tendências comportamentais e aptidões;**



Eu, o Outro e o Espelho

- ✓ **O reconhecimento de que os outros têm formas diferentes de sentir, pensar e agir aumentará a sua tolerância e procura de formas de lidar produtivamente com estas diferenças, tornando-as úteis no trabalho.**



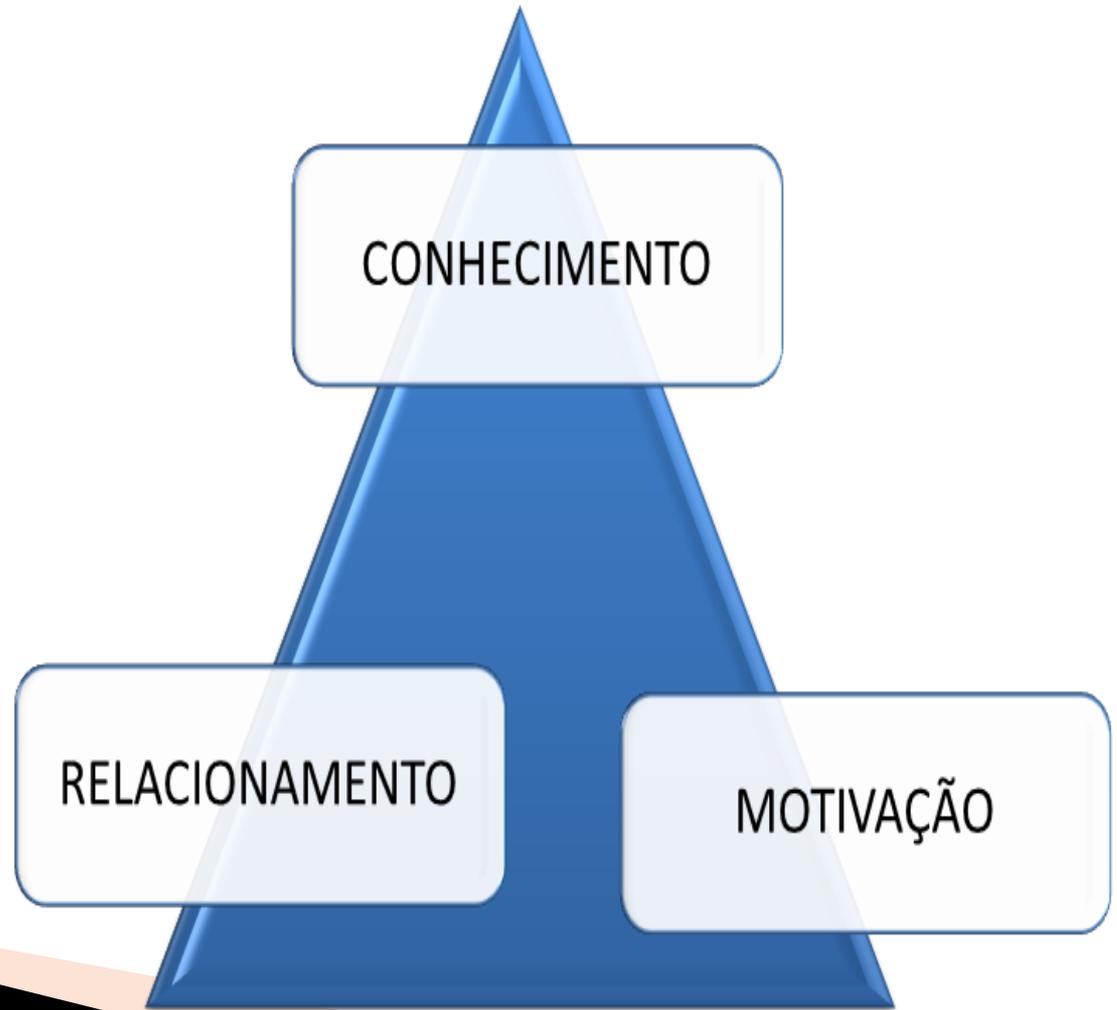
A maior expressão de empatia é sermos compreensivos com alguém de quem não gostamos.

Mark W. Baker

“ PENSADOR

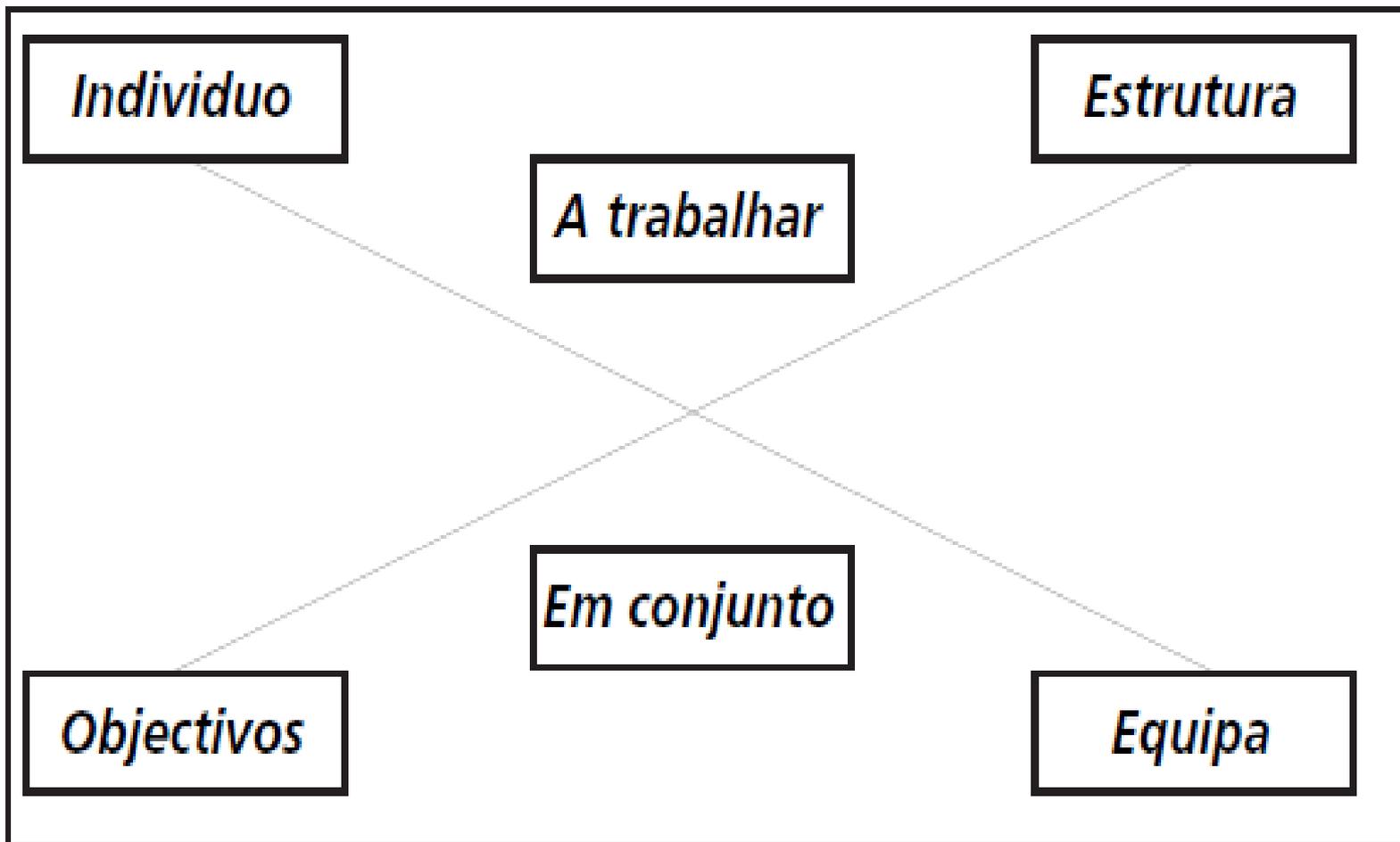
Para obter sucesso é necessária a atenção para três atributos:

- **Relacionamento**
- **Conhecimento**
- **Motivação**



Mobilização de recursos pessoais em função da equipa

Um dos elementos-chave do trabalho de equipa é a cooperação eficiente.



O triângulo dos 3 "Ps":

- ❖ **Produto**
- ❖ **Procedimento**
- ❖ **Pessoas**

3 P's
Pessoas, Processo e Produto

O desafio de equilibrar as três
perspectivas

Produto

(o objectivo, a tarefa)

Procedimento

(o lado estrutural das regras de cooperação, métodos, estratégias, divisão de tarefas e de poder)

Pessoas

(o lado humano da cooperação, das relações entre indivíduos, sentir-se aceite, sentir-se importante)

Como ultrapassar obstáculos no trabalho em equipa

Conflitos Intrapessoais:

São os que ocorrem no interior do indivíduo quando este tem necessidade de dar uma só resposta entre duas, que se excluem mutuamente.

Tipo de conflitos Intrapessoais:

- Atração - Atração**
- Repulsão - Repulsão**
- Atração - Repulsão**

Conflitos Interpessoais:

Aquele que acontece ou ocorre entre duas pessoas. Estes conflitos surgem, de modo geral, por:

- **Diferenças individuais (Idade, sexo, atitudes, crenças, valores e experiências).**
- **Diferenciação de papéis (Os conflitos interpessoais podem também surgir da dificuldade em determinar quem dá a ordem a outro).**



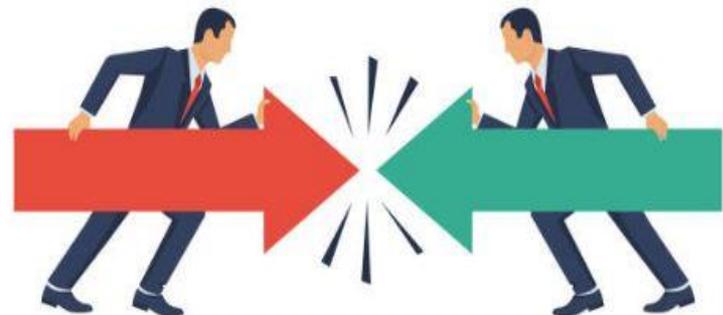
Conflitos Organizacionais:

Ao contrário dos dois anteriores, esse tipo de atrito não é baseado em valores pessoais e sim no resultado das dinâmicas organizacionais.



Efeitos negativos

- ✓ **Redução da coesão;**
- ✓ **Informação insuficiente e atrasada de forma intencional;**
- ✓ **Diminuição das interações positivas;**
- ✓ **Baixa qualidade das decisões;**
- ✓ **Perda de recursos, energia e tempo.**



As soluções para os conflitos podem ser obtidas de 4 formas:

- 1. Evitação:** Um lado não manifesta a existência de conflito, o outro lado desconhece a existência do conflito, é a forma mais passiva.
- 2. Acomodação:** O conflito é expresso e conhecido, mas um lado acomoda-se, demonstrando uma resignação.



3.Competição: O conflito é expresso e conhecido, mas verifica-se uma disputa, onde os dois lados querem ganhar, e quando um ganha o outro perde.

4.Acordo: O conflito também é expresso e conhecido, mas é formada uma parceria para procurar soluções que contemplem os pontos de vista diferentes, aumenta a autoestima e fortalece o grupo para assumir novos desafios.

Ironia é fugir
dos conflitos
querendo achar
soluções.