

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

Chefe
Ordena

Está aberto a sugestões

Impõe seu ponto de vista

Confia ao delegar funções

Controla as atividades

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

É paternalista (protege uns e persegue outros)

É democrático

É autoritário

Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos

Cria um clima negativo de segurança e ameaça

Comunica-se bem

Tem dificuldades para se expressar

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas:

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

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.**

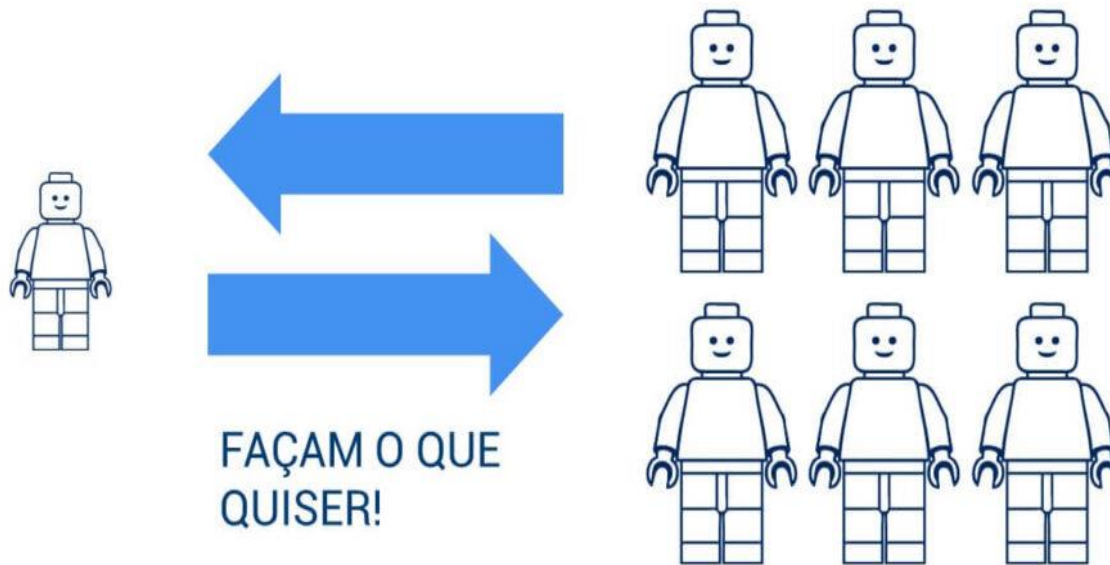


3) Estilo Liberal

- ❖ 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	LÍDER DEMOCRÁTICO	LÍDER LIBERAL
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relações de amizade e sinceridade; • Criatividade e Espontaneidade nas ações; • Clima de satisfação e motivação. 	<ul style="list-style-type: none"> • 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.**

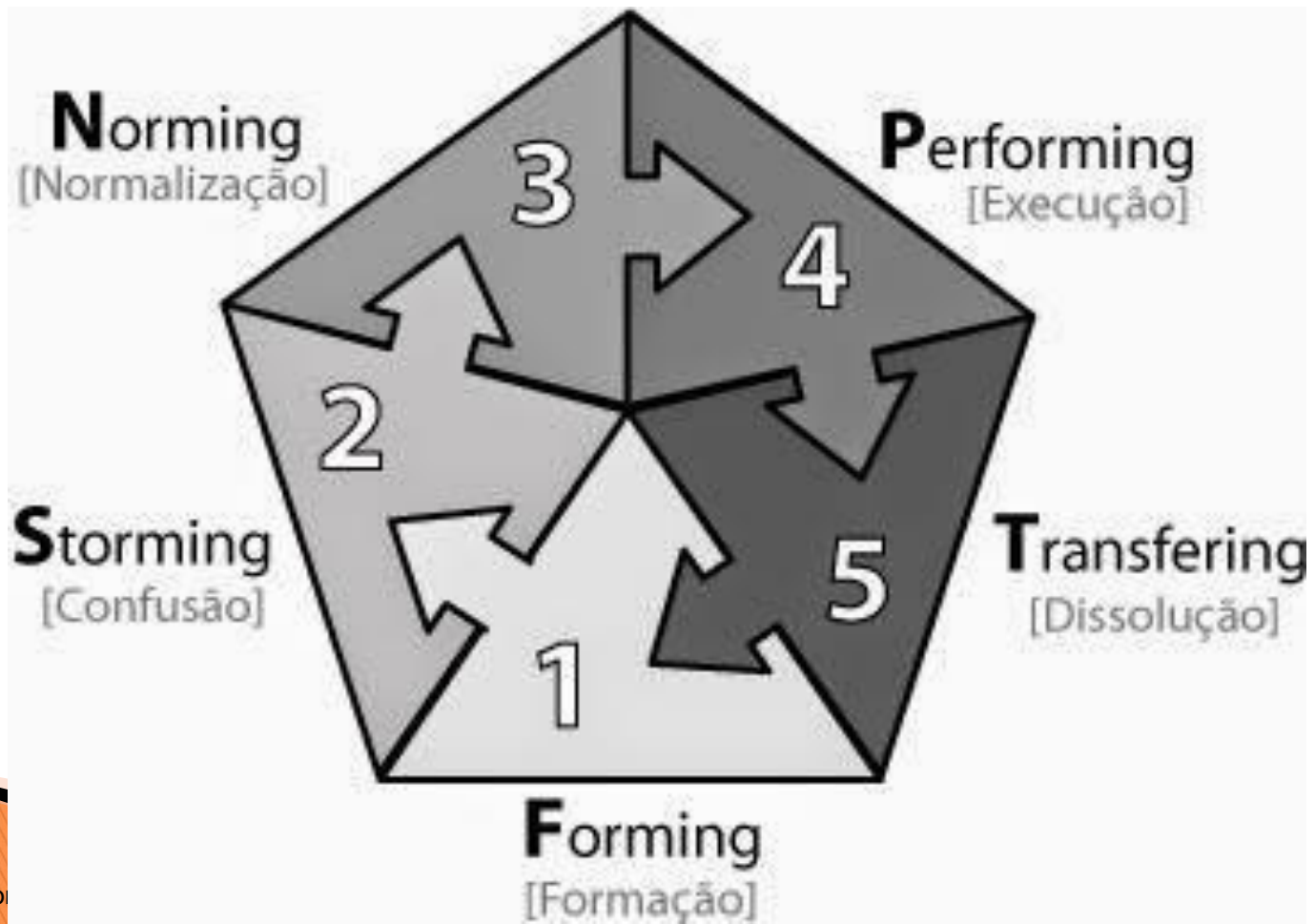
“Quando os líderes fazem uma
diferença positiva,
as pessoas agem como se fossem
donos do negócio e trazem o seu
cérebro para o trabalho”.

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.

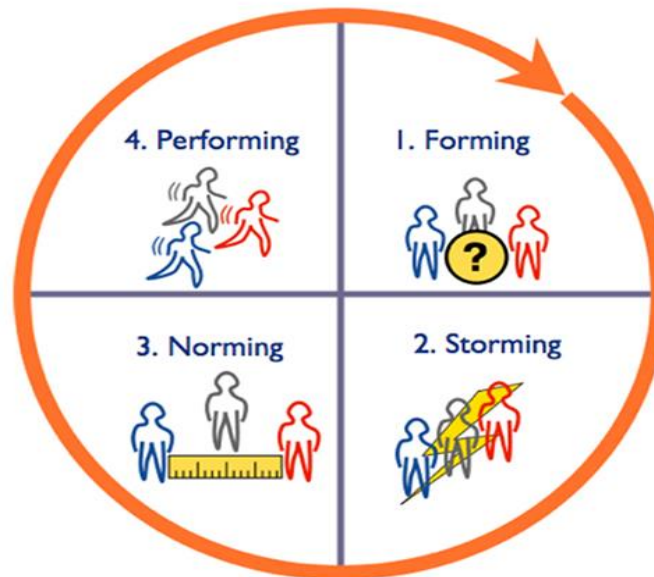


4ª Fase - Performing ou fase de ação/desempenho:

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.**



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.**



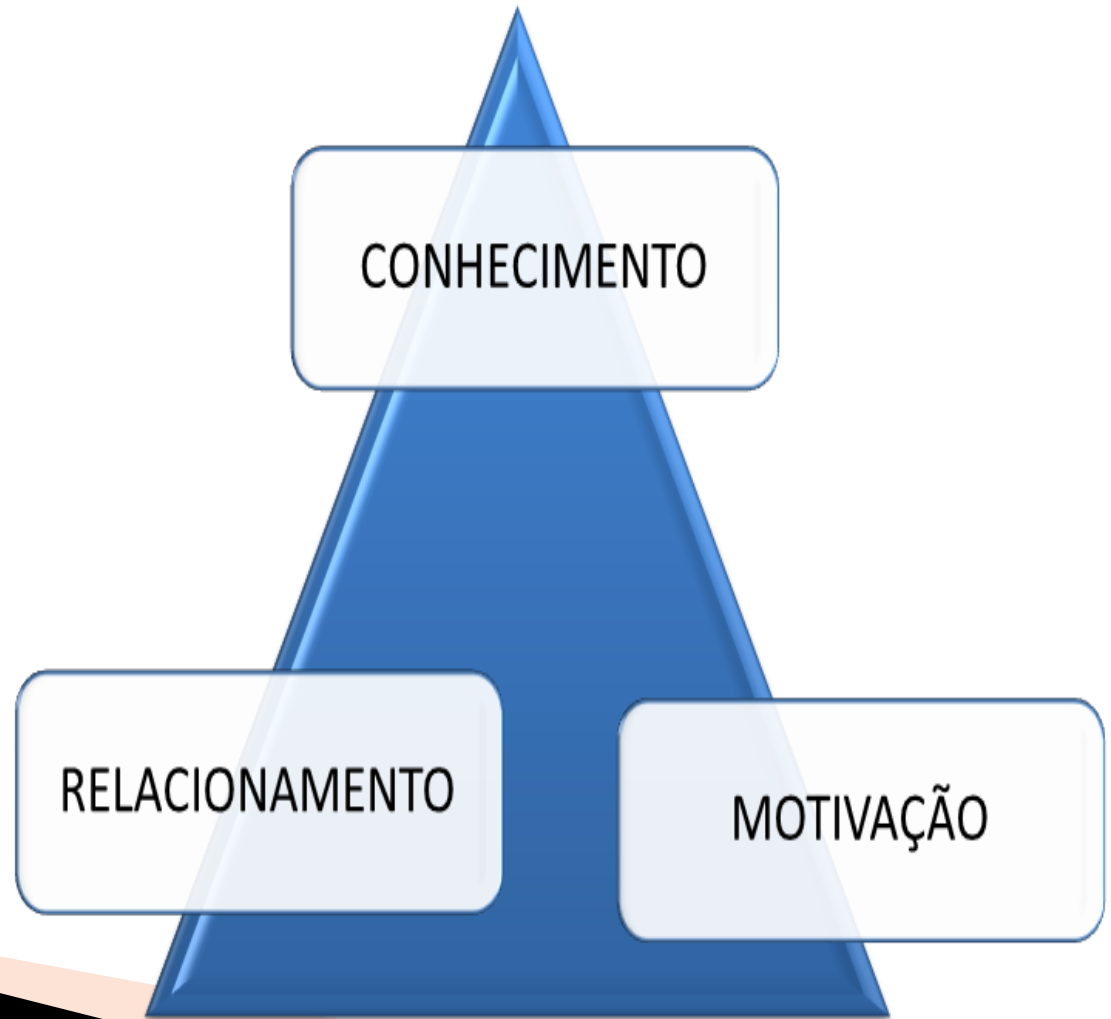
A maior expressão de
empatia é sermos
compreensivos com
alguém de quem não
gostamos.

Mark W. Baker

“ PENSADOR

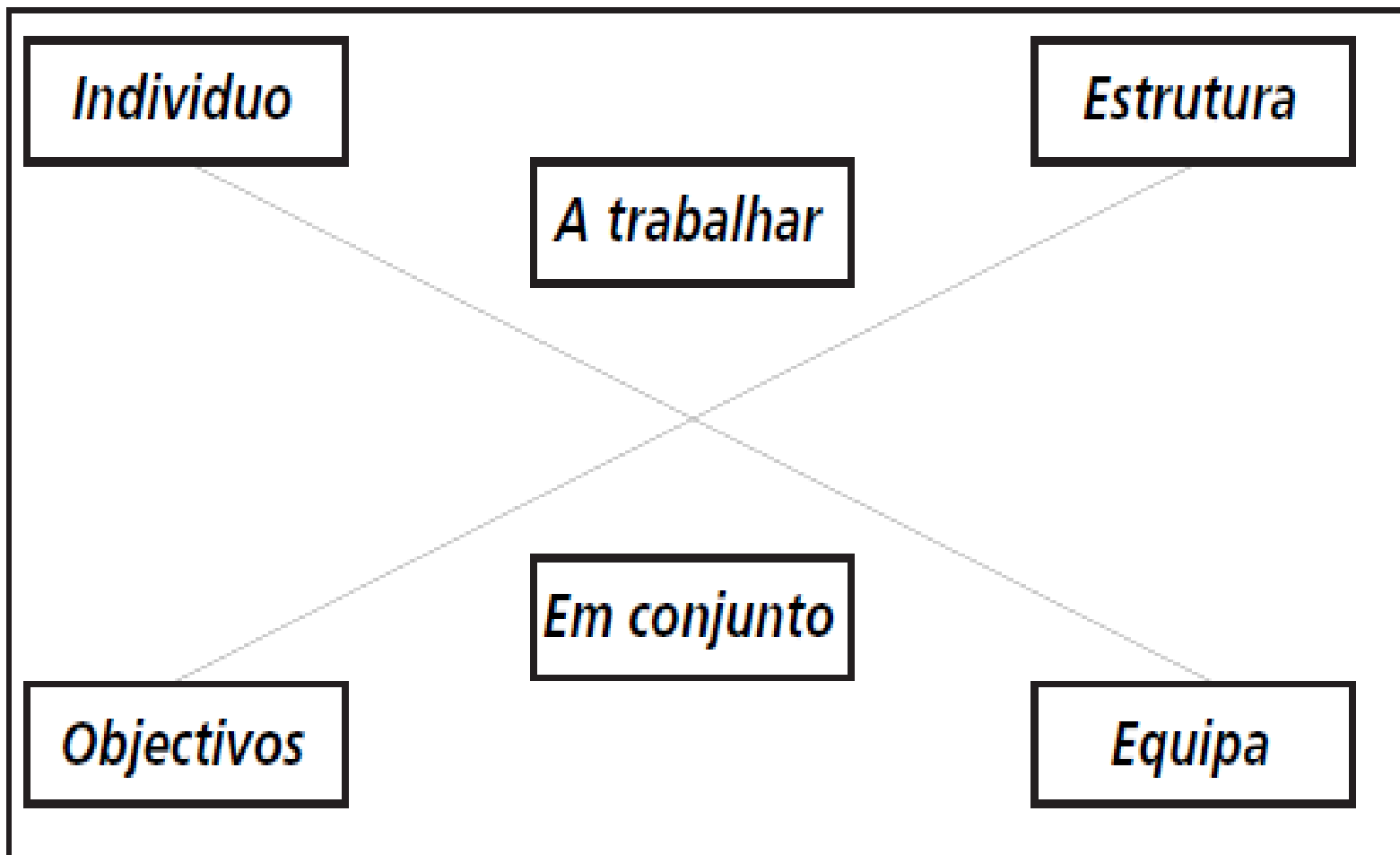
Para obter sucesso é necessária a atenção para três atributos:

- **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.



Os conflitos podem gerar efeitos positivos para a organização, mas também efeitos negativos.

Efeitos positivos

- ✓ **Mobilização para a ação;**
- ✓ **Estimulação de mudanças, criatividade, e inovação;**
- ✓ **Melhoria da qualidade das decisões;**
- ✓ **Aumento da coesão interna.**



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.