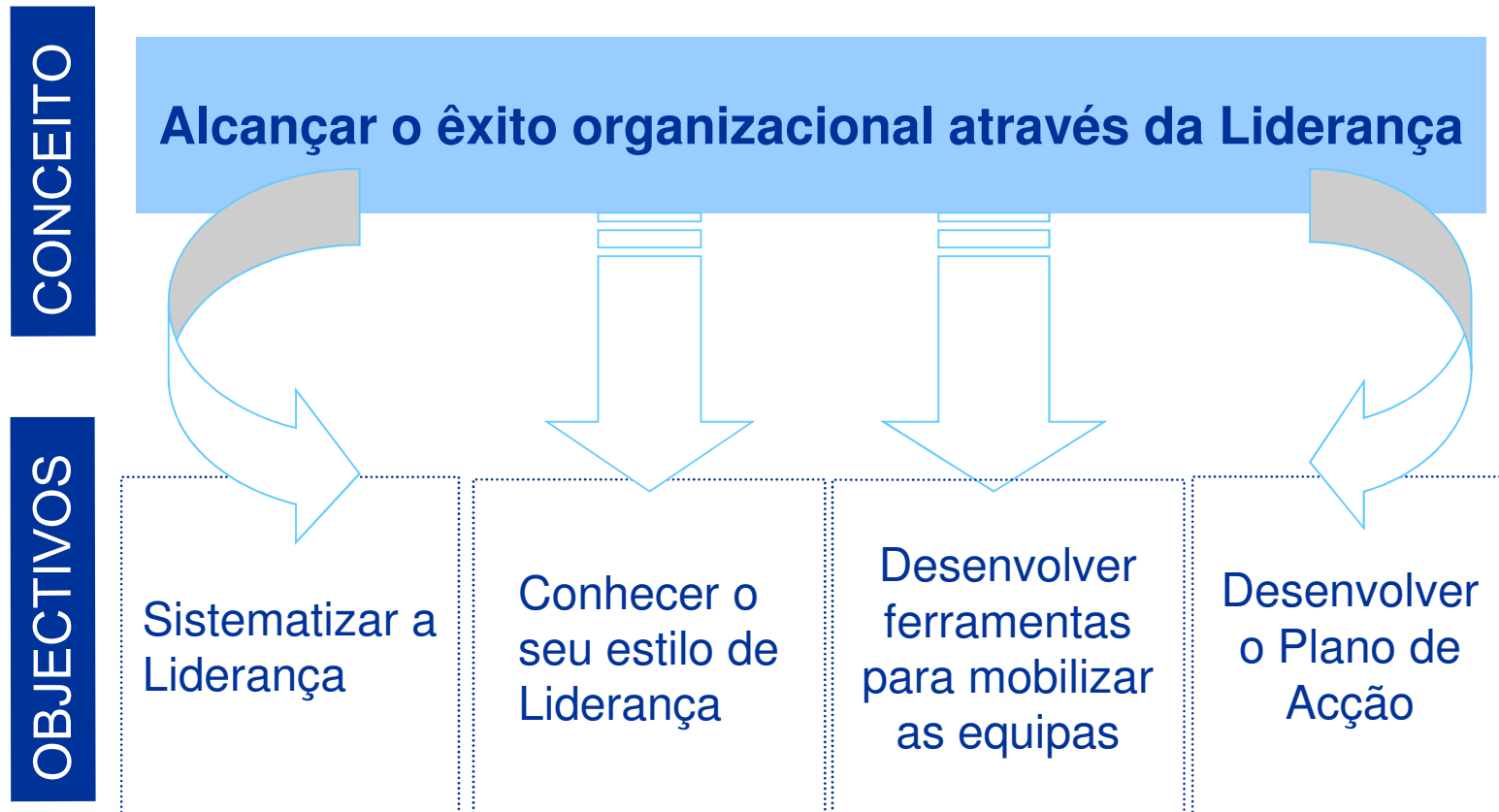


# Liderança e Gestão de Equipas



# OBJECTIVOS



# Reflexão Inicial...

## Em Grupo

- Liderar é...
- Gerir ou Liderar ? Existirão diferenças? Se sim, quais?
- Principais características de um Líder?
- Principais competências de um Líder de Sucesso?

# Gerir e Liderar: Conceitos

*“Gerir é tomar diligências que conduzem à realização de um objectivo ou tarefa.... O Gestor governa, dirige, organiza”.*

*Chiavenato*

*“Líder é como o pastor de ovelhas, que seguindo não à frente, mas atrás e com a ajuda do cão, conduz o rebanho fazendo-o acreditar que é ele que decide o caminho a seguir”.*

*Nelson Mandela*



# Gerir ou Liderar???

## Gestor

Administra  
Mantém  
Concentra-se nos sistemas/estruturas  
Ordena  
Controla  
Trabalha sobre  
Põe a tarefa primeiro  
Pergunta “*como*” e “*quando*”  
Atribui culpa  
Imita/reproduz  
É o clássico “*bom soldado*”  
Faz as coisas Bem

## Líder

Inova  
Desenvolve  
Concentra-se nas pessoas  
Desafia  
Inspira  
Trabalha com  
Põe o processo primeiro  
Pergunta “*o quê*” e “*porquê*”  
Assume responsabilidade  
Cria  
É Ele Próprio  
Faz as coisas Certas



“Quando o trabalho do melhor líder fica  
feito as pessoas dizem:

“Fomos Nós que o fizemos!”

*Mao Tsé Tung*



# Passos Fundamentais para Liderar



# Funções do Líder

## 1. Definir os objectivos:

- Estabelecer metas, que deverão ser reapreciadas regularmente;
- Definir os níveis de realização da equipa;
- Identificar e clarificar as tarefas.



## 2. Planificar:

- Recolher informação - dados relevantes, ideias e sugestões dos colaboradores;
- Verificar recursos - humanos, financeiros, materiais, tempo;
- Considerar as diversas opções;
- Decidir prioridades;
- Atribuir funções.



# Funções do Líder

## 3. Informar:

- Reunir regularmente com o grupo;
- Dar a conhecer o plano de trabalho;
- Fornecer informações de que o grupo precise;
- Explicar as decisões;
- Comunicar os resultados obtidos.



# Funções do Líder

## 4. Orientar e apoiar:

- Observar, escutar, aconselhar a equipa;
- Incentivar, motivar para um bom desempenho;
- Mediar conflitos, conciliar pontos de vista diferentes;
- Impor regras, inculcar disciplina;
- Garantir um bom ritmo de trabalho, aproveitando as capacidades e conhecimentos das pessoas;
- Fomentar o trabalho de equipa.



# Funções do Líder



## 5. Avaliar:

- Avaliar o rendimento e resultados;
- Avaliar os objectivos inicialmente traçados e reformulá-los, se necessário;
- Rever o plano se revelar desajustamentos;
- Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores.



# Perfil do Líder de Sucesso

Duração: 5 minutos

- ? Pense num líder (gestor) que lhe sirva de referência e sem nunca dizer o nome, liste as suas características / aptidões.
- ? Pense agora num outro que lhe tenha marcado negativamente e faça o mesmo.



# Um Líder de Sucesso

Que competências são necessárias?



# Um Líder de Sucesso

Competências	* Frequência
Auto-controlo	7x
Empatia	3x
Trabalho em Equipa	2,5x
Auto-confiança	2x
Orientação para os resultados	2x
Pensamento Conceptual	1,5x
Pensamento Analítico	1,2x

Fonte: Goleman (1999)

\*Número de vezes que aqueles que se tornaram presidentes demonstraram a competência comparado com aqueles que foram ultrapassados



# Reflexão Individual...

Pense em si no exercício da sua função e responda às seguintes questões:

- Serei um Líder ou um Gestor?
- Que competências se destacam em mim?
- Ponho-as em prática no dia-a-dia profissional?
- Quais as minhas principais dificuldades?
- O que me falta para ser um Líder de Sucesso?



# Liderança Situacional

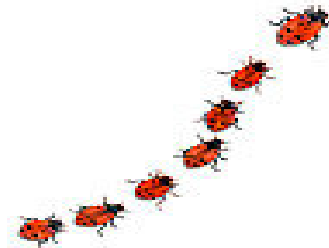


# Estilos de Liderança

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.



## Os 6 Estilos de Goleman



# Os 6 Estilos de Liderança

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

➤ *Visionário*

➤ *Treinador*

➤ *Relacional*

➤ *Democrático*

geram **Ressonância** e levam a melhorias de desempenho.

➤ *Pressionador*

➤ *Dirigista*

geram **Dissonância** - úteis em situações específicas, mas devem ser utilizados com muito cuidado.

Os Melhores Líderes agem de acordo com um, ou mais, dos seis estilos de liderança propostos no seu modelo e mudam de um estilo para o outro conforme as circunstâncias.



# Liderança

## Estilos Geradores de Ressonância



# ESTILO VISIONÁRIO

**Modo como atua:** Mobiliza as pessoas em torno de uma visão.

Dizem ao grupo para onde é que ele deve ir, mas deixam às pessoas a liberdade para inovar, experimentar e para assumir riscos calculados.

**O estilo numa frase:** “*Siga-me.*”

**Competências básicas de inteligência emocional:** Empatia, auto-confiança, catalisador da mudança.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Quando a mudança requer uma nova visão ou é necessária uma direção sem ambiguidades.

# ESTILO TREINADOR (*Coach*)

**Modo como atua:** Desenvolve as pessoas para o futuro.

Ajuda as pessoas a identificar os seus pontos fortes e pontos fracos, ligando-os às aspirações profissionais. Encorajam o estabelecimento de objectivos para o futuro e ajudam a conceber planos de ação. Delegam poderes e colocam desafios em vez de darem instruções sobre como desempenhar tarefas.

**O estilo numa frase:** *“Tente fazer isso.”*

**Competências básicas de inteligência emocional:** Empatia, desenvolvimento dos outros e auto-consciência.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Para ajudar um colaborador a melhorar o seu desempenho ou levá-lo a desenvolver objetivos de longo prazo.

# ESTILO RELACIONAL

**Modo como atua:** Cria harmonia e constrói laços emocionais. Peritos na construção de um verdadeiro sentimento de pertença à equipa. As pessoas são levadas a partilhar as ideias e a inspiração. Não impõe regras rígidas para a forma como os subordinados devem fazer o seu trabalho. Dão liberdade às pessoas para cumprirem a sua missão da maneira que elas julgam ser a mais eficaz.

**O estilo numa frase:** *“As pessoas estão primeiro.”*

**Competências básicas de inteligência emocional:** Empatia, foco no relacionamento e comunicação.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Para resolver conflitos na equipa ou para motivar as pessoas durante períodos de stresse.

# ESTILO DEMOCRÁTICO

**Modo como atua:** Procura o consenso através da participação. Investe tempo na sondagem das ideias dos seus colaboradores, construindo uma relação de confiança, respeito e empenhamento ao deixar que os subordinados se pronunciem sobre as decisões que afectam os seus objectivos. Este tipo de líder desenvolve a flexibilidade e a responsabilidade.

**O estilo numa frase:** *“O que é que pensa disto?”*

**Competências básicas de inteligência emocional:** Colaboração, liderança de equipas e comunicação.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Para construir o consenso ou para receber o contributo de colaboradores com valor.

# Liderança

## Estilos Geradores de Dissonância



# ESTILO PRESSIONADOR

**Modo como atua:** Coloca elevados padrões de desempenho às pessoas. Dá o exemplo e apresenta elevados níveis de desempenho. Quer sempre fazer mais e melhor e quer que os outros façam o mesmo.

Está tão centrado nos objectivos que dá a impressão que não se preocupa com as pessoas de quem depende para atingir os objectivos.

**O estilo numa frase:** *“Faça como eu, agora.”*

**Competências básicas de inteligência emocional:** Consciência moral, orientação para a realização de objetivos e iniciativa.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Para obter resultados rápidos de uma equipa que possui elementos competentes e motivados.

# ESTILO DIRIGISTA

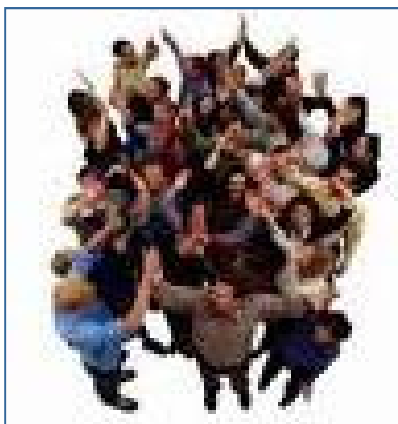
**Modo como atua:** Exige concordância imediata. Impede a geração de ideias na sua equipa. As pessoas perdem iniciativa e o sentido de responsabilidade e não sentem que contribuem para os resultados.

É, sem dúvida, o menos eficaz e apenas deve ser utilizado em *situações de crise ou em empregados que apresentam problemas recorrentes.*

**O estilo numa frase:** *“Faça o que eu lhe digo.”*

**Competências básicas de inteligência emocional:** Orientado para a consecução de objetivos, iniciativa e auto-controlo.

**Situações em que o estilo funciona melhor:** Numa crise, para inverter o curso dos acontecimentos, em colaboradores que apresentam problemas recorrentes.



# O que faz uma Boa Equipa?



# O que faz uma Boa Equipa?

## Características fundamentais das Equipas de Sucesso:

- 👍 Liderança Forte e Eficaz;
- 👍 Estabelecimento de Objetivos Ambiciosos;
- 👍 Comunicar livremente;
- 👍 Tomar Decisões Informadas;
- 👍 Capacidade de Ação rápida face a essas decisões;
- 👍 Dominar as Capacidades e Técnicas necessárias.



# Ferramentas para uma Liderança Eficaz

- ✓ Interessar-se verdadeiramente pelo projeto e pelas pessoas;
- ✓ Presença constante e efectiva;
- ✓ Desafiar e desafiar-se;
- ✓ Dar o exemplo;
- ✓ Comunicar de forma Assertiva;
  - Escuta Activa
  - Promover o diálogo/saber perguntar
  - Feedback
- ✓ Desenvolvimento das Equipas (*Coaching*).



# Coaching

**A arte de inspirar os outros a realizar o seu potencial**



# Coaching

“Processo que leva a pôr em prática as potencialidades e os desenvolvimento das capacidades profissionais” – Elorza (2003)

“Processo através do qual uma pessoa ajuda outra para que aprenda, por si mesma, a potenciar as suas aptidões pessoais e profissionais” – Ruiz (2003)



# Para quê fazer Coaching numa organização?

- 1. Facilitar a mudança e a inovação** (organizações em constante mudança)
- 2. Estimular a colaboração** (contrariando a pressão da competitividade)
- 3. Construir a confiança** (na organização, nas relações comerciais e nas equipas de trabalho)
- 4. Reter talentos** (desenvolvimento interno = satisfação)



# O Processo de Coaching

C  
O  
A  
C  
H

**Escuta Activa** + **Perguntas Poderosas**

C  
O  
A  
C  
H  
E  
E



# Tipos de Linguagem

## Linguagem Diretiva

Eu sei como

Eu digo-te

Tu, segue as minhas  
instruções

## Linguagem Não Diretiva

Tu sabes como

Eu faço perguntas

Eu estou presente

Tu decides

# Tipos de Perguntas

## Enfoque no Problema

Qual é o seu problema?

Há quanto tempo tem estado assim? *(mal)*

De quem é a culpa?

Qual foi a sua pior experiência com este problema?

Porque é que ainda não o resolveu?

## Enfoque nos Resultados

O que é que quer?

Como reconhecerá que o atingiu?

Que outras coisas melhorarão quando o atingir?

Qual é o próximo passo para atingir o que quer?

**Quando?**

# O Segredo do Coaching...



O segredo do *coaching* está em **contribuir** para que o **colaborador desenvolva as suas próprias soluções.**

Só assim, sentir-se-ão **mais identificados e mais envolvidos** no processo e, conseqüentemente, **mais motivados** para **tomar iniciativas** e levar o projecto a bom termo e com **sucesso.**



# Quando os indivíduos necessitam de Coaching?

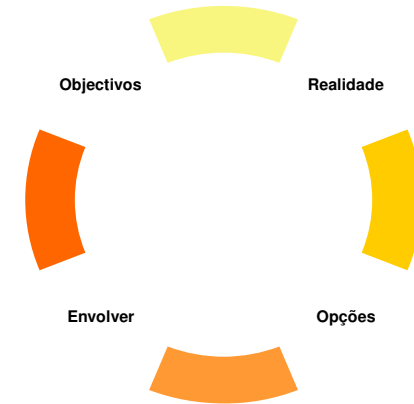
1. **Défice de Desempenho** (ex. por readaptação ao mercado)
2. **Necessidades de Apoio** (ex. segurança, reconhecimento)
3. **Sentimentos de Impotência** (com bases reais ou imaginadas)
4. **Mudança de Função** (novas competências, novas aptidões)
5. **Plano de Carreira** (indivíduos de elevado desempenho e potencial)
6. **Défice de Auto-Eficácia** (inseguro)
7. **Excesso de Auto-Eficácia** (convencido)



# Etapas do processo de correcção de desempenhos:

1. Fazer um registo do problema
2. Diagnosticar a causa do problema
3. Encontrar as soluções e implementá-las
4. Se não resultarem, preparar uma sessão de *Coaching*
5. Fazer uma sessão de *Coaching de Desempenho*
6. *Follow-up* para medir os resultados
7. Reforçar qualquer comportamento desejado quando este ocorrer

## Modelo "GROW"



# O Líder-Coach

O Líder-Coach torna-se o número um ao colocar as pessoas em primeiro lugar.



Para que isso aconteça é preciso acreditar nas pessoas mais do que elas mesmas acreditam e perceber nelas a obra prima que elas ainda não conseguem ver.

Para que esta obra prima se revele, é preciso **dedicar tempo às pessoas, conhecê-las, ouvi-las**, enfim, é preciso **interessar-se por elas** como seres humanos, e não apenas como um mero recurso para a obtenção de resultados.



# O Líder-Coach

## E Como se Faz isso no dia a dia?...

- Procurando perceber quando as pessoas fazem algo certo;
- Ouvindo as pessoas;
- Perguntando, ao invés de dar as respostas;
- Dando um feedback sincero e específico;
- Delegando;
- Desafiando as pessoas;
- Usando os erros como oportunidades de aprendizagem;
- Atribuindo o mérito dos bons resultados à equipa;
- Reconhecendo e valorizando as contribuições das pessoas, elogiando-as quando acertam;
- Criando condições que favorecem o sucesso.



# O Líder-Coach

## VOCÊS SÃO?



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu



QUALIFICAR E CRESCER



ANQ  
AGÊNCIA NACIONAL  
PARA A QUALIFICAÇÃO



DIREÇÃO GERAL  
DA QUALIFICAÇÃO  
NACIONAL



NOVAS  
OPORTUNIDADES  
APRENDER COMPEVE



Governo  
da República Portuguesa



INSTITUTO PORTUGUÊS DE QUALIFICAÇÃO  
ACREDITADA POR  
DGERT  
DIREÇÃO-GERAL DO EMPREGO  
E DAS RELAÇÕES DE TRABALHO



OUTWIT  
Consultoria Empresarial

# Conclusões Gerais

## Principais conclusões que retiram desta formação...

- 1 – .....
- 2 – .....
- 3 – .....



# Plano de Desenvolvimento...

- Em que competências posso eu melhorar?
- Que actividades irei realizar nos próximos 3 meses para melhorar estas competências na gestão da minha equipa?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



# BALANÇO....



Obrigada e até à próxima!



# Bibliografia

.CHIAVENATO, I. (1984). *Liderança e Cultura Organizacional*

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. (2002). *Os novos líderes. A inteligência emocional nas organizações*. Lisboa: Gradiva.

ZENGER, J. & FOLKMAN, J. (2002). *The Extraordinary Leader. How good leaders become great leaders*. Nova York: McGraw-Hill

