

Liderar Equipas no dia-a-dia



Manual do Formador





Recurso pedagógico:

- Manual do Formador “Liderar Equipas no Dia-a-Dia”.

Área profissional:

- Gestão e Administração.

Modalidade de formação:

- Aperfeiçoamento, actualização e especialização de activos qualificados.

Componente:

- Científico-tecnológica

Nível de formação dos formandos à entrada: 4 e 5

Nível de formação dos formandos à saída: 4 e 5

Conteúdos temáticos:

- Metodologia pedagógica de acompanhamento das acções de desenvolvimento de competências em Liderança com o apoio do Kit Pedagógico LIDERAR EQUIPAS NO DIA -A-DIA.

Destinatários: Formadores



Coordenação

- **Coordenação Geral:**
Ana Cristina Neto
- **Coordenação Pedagógica:**
Ana Cristina Neto
César Ribeiro de Almeida

Pesquisa e Desenvolvimento

- **Elaboração de Conteúdos:**
Ana Cristina Neto
César Ribeiro de Almeida
Salomé Sarrico Dias
- **Pesquisa Bibliográfica:**
Ana Cristina Neto
César Ribeiro de Almeida
Salomé Sarrico Dias

Produção

- **Coordenação de produção:**
Ana Cristina Neto
César Ribeiro de Almeida
João Aragão e Pina
- **Revisão de Texto e Paginação:**
Ana Salomé Silvério
Júlia Brás

CIDEC - Centro Interdisciplinar de Estudos Económicos

Palácio Pancas Palha, Travessa Recolhimento Lázaro Leitão, 1

1149-044 Lisboa. Tel: 21 811 60 00 Fax: 21 811 60 88

www.cidec.pt cidec@cidec.pt



1. Objectivos Globais	Página 5
2. Pré-requisitos.....	Página 7
3. Perfil do Formador.....	Página 9
4. Plano Geral de Desenvolvimento do Percurso Pedagógico.....	Página 12
5. Conjunto de Actividades Formativas.....	Página 18
6. Avaliação.....	Página 44
7. Bibliografia.....	Página 46
8. Textos.....	Página 48
9. Transparências.....	Página 50



1. Objectivos Globais

O kit pedagógico “Liderar equipas no dia-a-dia” funciona como ferramenta de apoio a acções de formação em sala que tenham como objectivo pedagógico o desenvolvimento de competências de liderança de equipas.

Os destinatários são quadros e chefias com função de gestão de equipas, quer exerçam actualmente quer possam vir a exercer essa função.

O kit pedagógico “LIDERAR EQUIPAS NO DIA-A-DIA” foi concebido para apoiar o desenvolvimento de competências de liderança dos gestores de equipa, através de um percurso pedagógico estruturado em três grandes etapas:

1. *assessment* das competências e práticas actuais de liderança de equipa;
2. *assessment* das competências de liderança a adquirir ou reforçar;
3. formação centrada na experimentação;
4. acompanhamento e reforço da aplicação prática.

Neste manual técnico, o formador encontra:

- . sugestões de utilização dos materiais pedagógicos;
- . sugestões de estruturação de percursos pedagógicos.



2. Pré-requisitos

Para a implementação de uma acção de formação em Liderança com o apoio do kit pedagógico LIDERAR EQUIPAS NO DIA-A-DIA, o formador precisa garantir que:

- cada formando dispõe de um kit pedagógico LIDERAR EQUIPAS NO DIA-A-DIA e de equipamento informático que lhe permita a sua utilização;
- que os formandos são quadros e chefias com função de gestão de equipas, quer exerçam actualmente quer possam vir a exercer essa função;
- que o grupo tem a sua disposição uma sala em U, com equipamento informático e audiovisual que permita a leitura do kit pedagógico.



3. Perfil do Formador

Para definir o perfil do formador, consideramos três tipos de competências, definidos por Katz em 1974 (R.L. KATZ, *Skills of an effective administrator*, Harvard Business Review, Vol 51, 1974):

- as competências conceptuais (analisar, compreender, agir de forma sistémica)
- as competências técnicas (métodos, processos, procedimentos, técnicas especializadas)
- as competências humanas (nas relações intra e interpessoais)

1. Competências conceptuais

- compreender dos elementos essenciais do contexto económico, social e cultural;
- ter uma visão clara e crítica sobre o seu papel enquanto agente de mudança;
- ter uma visão clara sobre os desafios da aprendizagem de adultos, em particular na formação à distância;
- dominar os conceitos e as metodologias da pedagogia de adultos.
- Ter um conhecimento aprofundado sobre as temáticas da liderança e da gestão de equipas.

2. Competências Técnicas

- Saber utilizar as novas tecnologias de informação;
- Ser capaz de diagnosticar necessidades de desenvolvimento de competências, quer nos indivíduos quer nas organizações;
- Saber identificar e ter em consideração o contexto profissional e organizacional em que actuam os formandos;
- Ser capaz de planear, conduzir e avaliar resultados de uma sessão de formação;
- Ser capaz de utilizar de forma eficaz metodologias pedagógicas activas e recursos pedagógicos variados;
- Ser capaz de estabelecer a ponte, entre conceitos sobre liderança, casos-escola e o contexto real de actuação profissional dos formandos.

3. Competências humanas

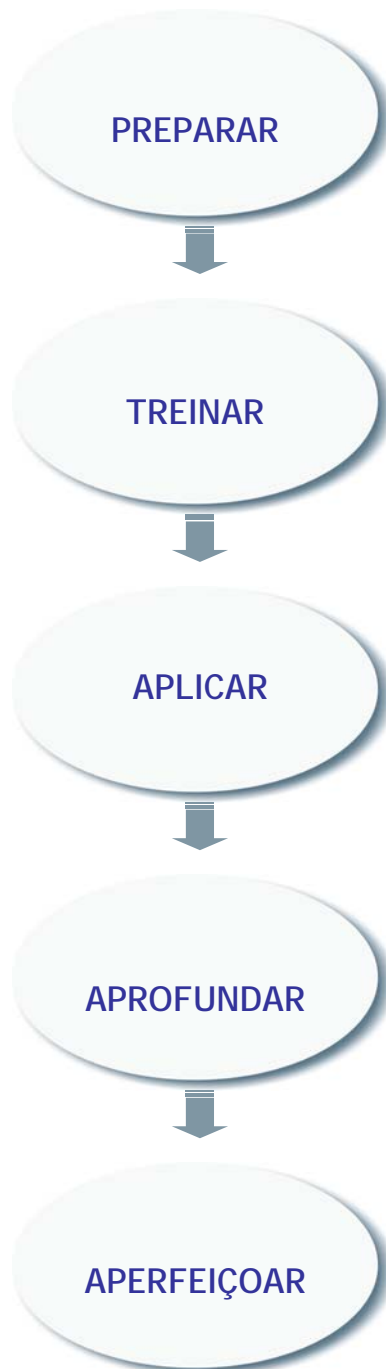
- Ser capaz de motivar, encorajar e liderar o grupo de formandos;
- Ser capaz de comunicar com concisão e clareza;
- Ser capaz de trabalhar em equipa, adaptar-se, escutar;
- Ser capaz de ajudar os formandos a desenvolver a reflexão metacognitiva, indo além do saberes adquiridos e levá-los a “aprender a aprender”.



4. Plano Geral de Desenvolvimento do Percurso Pedagógico

4.1. ESTRUTURA GLOBAL DO PERCURSO PEDAGÓGICO

O conjunto de actividades pedagógicas que permite aos formandos desenvolverem competências de liderança com o apoio do kit pedagógico LIDERAR EQUIPAS NO DIA-A-DIA estrutura-se em cinco grandes eixos:



4.2. PREPARAR

Este eixo integra as actividades através das quais o formando focaliza a sua atenção no tema da liderança, ganha consciência dos desafios em questão, da pertinência e impacte do tema relativamente ao seu desempenho profissional.

Neste eixo incluem-se:

- actividades de preparação propostas pelo formador (participação numa sessão de preparação, leitura de textos),
- actividades de diagnóstico (resposta a questionário individual),
- leitura e elaboração dos exercícios propostos no Capítulo do CD ROM: O Papel do Líder.

4.3. TREINAR

Este eixo integra as actividades através das quais o formando obtém informação sobre os principais aspectos da actuação do líder de uma equipa no dia-a-dia, avalia a sua própria actuação enquanto líder, treina a aplicação de conhecimentos sobre a liderança.

Neste eixo inclui-se a leitura e a elaboração das actividades propostas no CD ROM Interactivo e os casos e exercícios de aplicação. A exploração do cd-rom interactivo pode ser realizada pelos formandos de forma autónoma ou com o acompanhamento presencial do formador em sala. Neste último caso, inclui a análise e exploração da colecção de diapositivos.

4.4. APLICAR

Depois de realizar as actividades e leituras propostas em cada capítulo e/ou subcapítulo do CD ROM, o formando tem a oportunidade de definir os objectivos de desenvolvimento pessoal e aplicação prática, registados no seu Plano de Acção Pessoal.

Neste eixo inclui-se:

- construção dos Planos de Acção Pessoal
- actividades de balanço pessoal da aplicação prática propostas pelo formador (questionários e relatórios individuais)

4.5. APROFUNDAR

Este eixo integra as actividades que permitem ao formando obter mais informação sobre os aspectos da liderança que considerar mais importantes para o reforço da eficácia da sua actuação, incluindo: exploração da bibliografia, dos textos propostos na Colectânea de Textos e Imagens.

4.6. APERFEIÇOAR

Depois de realizar o conjunto de actividades pedagógicas proposta, o formando tem a oportunidade de voltar a utilizar o cd-rom como guia para a resolução de situações específicas ligadas ao exercício da função de gestor de equipa. Quer o cd-rom interactivo, quer as referências bibliográficas funcionam, no período que podemos considerar de pós-formação, como elemento de **consulta**. Entramos então numa fase de aperfeiçoamento das práticas da liderança no dia-a-dia.



5. Conjunto de Actividades Formativas

5.1. DIAGNÓSTICO E PREPARAÇÃO

5.1.1. objectivos do diagnóstico

Através do diagnóstico, o formador pode delinear um percurso pedagógico adaptado ao perfil, necessidades, prioridades de desenvolvimento, nível actual de conhecimentos e práticas actuais dos participantes no domínio da liderança e da gestão de equipas.

5.1.2. metodologia de diagnóstico

- questionário individual

Objectivo: através de um questionário individual, a enviar aos participantes, que o devolvem ao formador, recolher informação sobre:

- experiência e prática da liderança de equipas
- perspectiva sobre o perfil da equipa
- prioridades operacionais
- prioridades enquanto líder de equipa
- autoavaliação de pontos fortes e pontos de aperfeiçoamento na liderança da equipa

- sessão de trabalho em sala com os formandos

Objectivo: através de uma sessão em sala, o formador caracteriza a visão inicial que os participantes têm da função do líder de uma equipa.

Meio: sessão de 3 horas, para um grupo de 10 participantes.

Metodologia: A sessão, baseada no método pedagógico interrogativo, estrutura-se em quatro momentos, da seguinte forma:

ESTRUTURA DA SESSÃO DE PREPARAÇÃO

1º MOMENTO

Convidar o grupo a reflectir e reagir a imagens e textos (a escolher entre os textos e imagens de apoio ao CD-ROM Liderar Equipas no dia-a-dia) que lhes são apresentados pelo formador, respondendo às seguintes questões:

- Qual é o papel de um líder?
- O que faz de um gestor um líder?
- Quais os factores de sucesso da liderança?
- Quais os factores de insucesso da liderança?

2º MOMENTO

Síntese, apresentada pelo formador, sobre as diferentes perspectivas e os aspectos mais e menos consensuais.

3º MOMENTO

Apresentação do CD-Rom e convite aos formandos a iniciarem o primeiro capítulo (O papel do Líder).

ALTERNATIVA A: o percurso pelo cd-rom é realizado durante a sessão, em sala, em computadores individuais, com o apoio do formador, no esclarecimento de dúvidas ou dificuldades individuais.

ALTERNATIVA B: os participantes iniciam o percurso pelo CD-ROM num momento posterior, à sua escolha.

4º MOMENTO

Definição de um Plano de Acção para a etapa seguinte.

ALTERNATIVA A:

- Apresentação de sínteses, conclusões e Planos de Acção Individual.
- Incentivo à aplicação prática.
- Incentivo a aprofundar os temas abordados, com apoio nas referências bibliográficas e na colectânea de textos.

ALTERNATIVA B:

- Elaboração de Planos de Acção Individual.
- Incentivo a dar início ao percurso pedagógico (Capítulo - O Papel do Líder).
- Incentivo a aprofundar os temas abordados, com apoio nas referências bibliográficas e na colectânea de textos.

- Reunião com chefias e direcção de recursos humanos

O formador reúne com as direcções operacionais e de recursos humanos das organizações em que os participantes exercem as suas funções, de forma a :

- Identificar as situações críticas no desempenho da função de líder de gestor de equipa, no enquadramento das equipas;
- Definir as prioridades na evolução do seu desempenho e nas competências a reforçar/adquirir.

5.2. DEFINIÇÃO DO PERCURSO PEDAGÓGICO

A partir da informação recolhida na fase de diagnóstico, o formador tem a oportunidade de definir:

- a sequência dos temas a abordar;
- o tempo e a atenção a dedicar a cada tema;
- a estratégia de exploração dos recursos do kit (bibliografia, textos, imagens, casos e exercícios, diapositivos);
- a relação entre actividades autónomas e actividades com acompanhamento do formador.

Para esta definição, há que ter em consideração:

- o perfil dos formados: habilitações literárias, funções desempenhadas, experiência de liderança, prática de participação em acções de formação e prática da autoformação;
- necessidades de formação e objectivos pedagógicos específicos;
- disponibilidade de tempo e espaço para trabalhar em sala por parte dos formandos.

5.3. ACOMPANHAMENTO DA EXPLORAÇÃO DO CD ROM INTERACTIVO PELOS FORMANDOS

Após a preparação e uma vez iniciada o percurso pedagógico propriamente dito (eixo TREINAR), o formador pode optar por dois tipos de intervenção e metodologias de acompanhamento:

OPÇÃO A - definir uma sequência de sessões de exploração autónoma do cd rom pelo formado, intercalando-as com sessões de síntese/briefing/debriefing, conduzidas pelo formador.

OPÇÃO B - definir uma sequência de sessões de exploração do cd rom, com acompanhamento presencial do formador. Cada sessão começa por um debriefing e termina com a síntese e o debriefing, conduzidos pelo formador.

5.3.1. Como fazer os briefings

Através do *briefing*, o formador:

- apresenta os objectivos pedagógicos e o tema (por exemplo: avaliação de desempenho, motivação, acompanhamento operacional, estilos de liderança);
- faz uma apresentação das actividades que os formandos vão encontrar no cd rom interactivo;
- incentiva à exploração do capítulo;
- propõe um conjunto complementar de exercícios e casos a resolver (ver casos e exercícios);
- incentiva à aplicação prática após a exploração do capítulo e do tema.

5.3.2.Como fazer as sínteses

As sínteses permitem ao formador:

- resumir as ideias-chave;
- completar a informação apresentada no cd rom, com apoio de diapositivos ou textos;
- responder a dúvidas dos formandos;
- responder a questões sobre casos e exemplos específicos.

5.3.3.Como fazer os debriefings

Através do *debriefing*, o formador:

- convida os formandos a apresentarem o ponto de situação da exploração do capítulo ou tema que efectuaram;
- convida os participantes a fazerem o ponto de situação da aplicação prática, através da apresentação dos seus planos de acção pessoal ;
- convida os formandos a apresentarem situações em que puseram em prática os princípios de actuação apresentados no capítulo do cd rom interactivo que exploraram.

O formador tem, assim, a oportunidade de avaliar a forma como decorre a exploração do cd rom interactivo, de identificar e ajudar a ultrapassar dificuldades ou bloqueios. Tem também a oportunidade de avaliar a aplicação prática e de valorizar o empenho dos formandos nesse sentido.

5.4. DURAÇÃO E RITMO DAS SESSÕES

5.4.1. Exploração autónoma do cd rom interactivo (opção A)

A sequência de sessões de exploração autónoma do cd rom pelo formado, intercalada com sessões de síntese/briefing/debriefing, conduzidas pelo formador implica que seja dado tempo ao formando para efectuar a exploração do capítulo e também para a aplicação prática.

Sugerimos um intervalo de quatro a seis semanas entre cada sessão de acompanhamento intercalar.

As sessões de acompanhamento deverão ter uma duração de 4 a 5 horas (ver exemplo).

5.4.2.Exploração do cd rom interactivo com acompanhamento do formador (Opção B)

A sequência de sessões de exploração do cd rom, com acompanhamento presencial do formador implica que seja dado tempo ao formando para pôr em prática os seus planos de acção pessoal.

Sugerimos um intervalo de três a quatro semanas entre cada sessão de exploração do cd rom.

As sessões de acompanhamento deverão ter uma duração de 7 a 8 horas (ver exemplo).

Exemplo de Estrutura de Sessão de Acompanhamento (opção A)

1º MOMENTO - DEBRIEFING

- APRESENTAÇÃO pelos formandos do ponto de situação da exploração efectuada sobre o capítulo - O Acompanhamento Operacional;

- APRESENTAÇÃO pelos formandos ponto de situação da aplicação prática, através da apresentação dos seus planos de acção pessoal sobre o tema do Acompanhamento Operacional;
- APRESENTAÇÃO pelos formandos de exemplos de situações em que puseram em prática os princípios de actuação apresentados no capítulo do cd rom interactivo dedicado ao ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL;

2º MOMENTO - SÍNTESE

- Síntese sobre o tema do acompanhamento operacional, com apoio de diapositivos e/ou textos
- Resolução de dúvidas
- Apresentação de referências bibliográficas
- Conclusões sobre o tema

3º MOMENTO - BRIEFING

- Apresentação pelo formador do tema da Avaliação de desempenho, opcionalmente com o apoio de:
 - reflexão e comentário de textos e imagens (método interrogativo)
 - casos e exercícios (método activo)

- Apresentação dos objectivos pedagógicos relativos ao tema da Avaliação de Desempenho
- Reflexão sobre desafios e impacto na eficácia da actuação dos formandos
- Apresentação pelo formador das actividades que os formandos vão encontrar no cd rom interactivo;
- Incentivo à exploração do capítulo
- Proposta de exercícios e casos a resolver (ver casos e exercícios)

- Incentivo à aplicação prática após a exploração do capítulo.

Duração sugerida para esta sessão:

4 horas para um grupo de 6 formandos.

Exemplo de Estrutura de sessão de exploração do cd-rom com acompanhamento presencial do formador (opção B)

1º MOMENTO - DEBRIEFING

- APRESENTAÇÃO pelos formandos de exemplos de situações em que puseram em prática os princípios de actuação apresentados no capítulo do cd rom interactivo dedicado ao ACOMPANHAMENTO OPERACIONAL;
- Conclusão sobre o tema do Acompanhamento Operacional

2º MOMENTO - BRIEFING SOBRE O PRÓXIMO TEMA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Apresentação pelo formador do tema da Avaliação de desempenho, opcionalmente com o apoio de:
 - reflexão e comentário de textos e imagens (método interrogativo)
 - casos e exercícios (método activo)
- Apresentação dos objectivos pedagógicos relativos ao tema da Avaliação de Desempenho
- Reflexão sobre desafios e impacto na eficácia da actuação dos formandos
- Apresentação pelo formador das actividades que os formandos vão encontrar no cd rom interactivo
- Incentivo à exploração do capítulo

3º MOMENTO - EXPLORAÇÃO DO CAPÍTULO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- EXPLORAÇÃO individual
- Resolução de dúvidas (técnicas ou bloqueadoras de progresso)

4º MOMENTO - SÍNTESE

- Síntese sobre o tema da Avaliação de Desempenho, com apoio de diapositivos e/ou textos
- Resolução de dúvidas
- Apresentação de referências bibliográficas

5º MOMENTO - BRIEFING SOBRE A APLICAÇÃO PRÁTICA

- APRESENTAÇÃO pelos formandos ponto de situação da aplicação prática, através da apresentação dos seus planos de acção pessoal sobre o tema da Avaliação de desempenho;
- Proposta de exercícios e casos a resolver (ver casos e exercícios)
- Incentivo à aplicação prática.

Duração sugerida para esta sessão:

8 horas para um grupo de 6 formandos.

Exemplo de Estrutura de seminário sobre “acompanhamento operacional” animado com apoio do kit pedagógico

Objectivo:

Reforçar competências de acompanhamento operacional dos gestores de equipa.

Duração:

2 dias para um grupo de 12 participantes

Estrutura:

Actividade 1: Reflexão em grupo

- Qual a responsabilidade do gestor de equipa relativamente ao acompanhamento operacional?
- Qual a responsabilidade do gestor de equipa quando o desempenho do colaborador esta aquém das expectativas?
- Qual é o objectivo de uma repreensão?
- Quais são os factores de risco de uma chamada de atenção?

Actividade 2: Análise de um caso - CASO Pelicano Park

Análise individual

- Preparação individual de uma entrevista de aperfeiçoamento

Actividade 3: Treino de uma entrevista de aperfeiçoamento

- Apresentação das regras da simulação e definição dos papéis

- 3 simulações, em que o participantes assumem o papel de gestor, o formador assume o papel de colaborador e o grupo observa e anota o feedback.

Actividade 4: Demonstração de uma entrevista de aperfeiçoamento pelo formador

- Simulação
- Análise das etapas estruturantes da entrevista
- Realização do percurso pedagógico proposto no capítulo 5 do cd rom.

Actividade 5: Feedback aos participantes que treinaram

- Feedback do grupo
- Feedback do formador
- Auto-análise dos participantes

Actividade 6: Os factores de sucesso de uma entrevista de aperfeiçoamento e o ciclo da melhoria contínua

Actividade 7: Construção de planos de acção individuais para a eficácia das entrevistas de aperfeiçoamento (Ver Plano de Acção Pessoal)

Actividade 8: Treino de situações de acompanhamento operacional propostas pelos formandos

- Preparação de diferentes casos de aperfeiçoamento (variação do objecto de chamada de atenção, do contexto, do perfil do colaborador, e do nível de gravidade do ponto a aperfeiçoar.)
- Treino e feedback aos participantes

Actividade 9: Completar os planos de acção individuais

Actividade 10: Reflexão sobre a responsabilidade de controlo

- Objectivos do controlo
- Como e quando acompanhar os resultados

Actividade 11: Análise e resolução de casos, em grupos de 2/3 participantes

- Apresentação dos casos
- Análise e resolução em subgrupo
- Apresentação ao grupo
- Reflexão em grupo e conclusões sobre o tema

Actividade 12: Análise do texto "Funcionários precisam de muito feedback"

Actividade 13: Completar os planos de acção individuais sobre a acompanhamento operacional



6. Avaliação

Quer na autoformação quer na formação em sala, a resolução dos Casos e Exercícios visa essencialmente o autodiagnóstico e a consciencialização de pontos fortes e pontos de aperfeiçoamento pessoal.

O autodiagnóstico e a clarificação de pontos de aperfeiçoamento pessoal permitem a construção de planos de acção pessoal e a **alteração efectiva das práticas pessoais** relativas a liderança e gestão de equipas, já que o kit pedagógico se propõe funcionar como **guia para a acção**.

Neste contexto, as acções que permitem a avaliação são:

- . auto-observação e auto-análise do formando
- . acompanhamento pelo formador
- . reflexão e conclusões sobre resultados e opções produtivas/improdutivas (ver MANUAL DO FORMADOR)
- . Briefings e debriefings das sessões (ver MANUAL DO FORMADOR).

A síntese da avaliação é registada no plano de acção pessoal. (Ver CD ROM INTERACTIVO.)



7. Bibliografia

7.1. Bibliografia sobre liderança

- Ver Bibliografia LIDERAR EQUIPAS NO DIA-A-DIA.

7.2. Bibliografia sobre a metodologia pedagógica

Abercrombie, M.L.J. 1970. *Aims and Techniques of Small Group Teaching*. London. Society for Research in Higher Education.

Bergadaa, D. 2000. *Gestion et Pedagogie: une approche nouvelle illustré par la méthode des cas*. Les éditions d'organization

Boud, D., Feletti, G. 1991. *The Challenge of Problem-based Learning*. London. Kogan.

Knowles, M.S. 1975. *Self-directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. New York. Association Press.

Luthens, F. 1988. *Organizational Behaviour*, McGraw-hill

Sinnot, J. 1988. *Everyday Problem Solving*. New York. Praeger.

Wilkerson, L., & Gijsselaers, W.H. (eds) . 1996. *Bringing Problem-Based Learning to Higher Education: Theory and Practice*. San Francisco Jossey-Bass Publishers

Woods, Donald R. 1994. *Problem-based Learning: How to Gain the Most from PBL*. Hamilton, Ontario, Canada: Donald R. Woods Publisher.



8. Textos

- Ver Colectânea de Textos e Imagens LIDERAR EQUIPAS NO DIA A DIA.



9. Transparências

- Ver Colecção de Diapositivos LIDERAR EQUIPAS NO DIA A DIA.