

# GESTÃO DE EQUIPAS

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## OBJETIVOS

- ◉ Organizar e gerir equipas de trabalho.
- ◉ Comunicar e liderar equipas de trabalho.
- ◉ Identificar o sucesso do trabalho em equipa realçando vantagens e dinâmicas subjacentes.
- ◉ Reconhecer as especificidades e os aspetos essenciais para o sucesso no trabalho em equipa.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## EQUIPA...

◉ **“Não podemos dar as mãos de punhos fechados”**

*Indira Gandhi*



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## GRUPO vs. EQUIPA

### GRUPO

Um conjunto de duas ou mais pessoas que:

- Estão psicologicamente conscientes da presença umas das outras
- Podem ter ou não um objetivo comum
- Interagem umas com as outras para atingir o objetivo

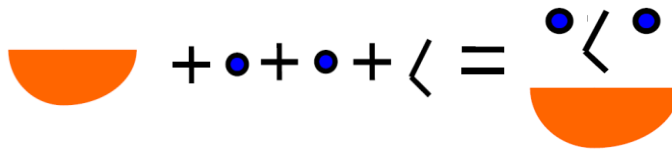
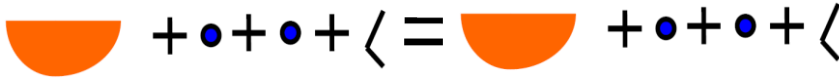
### EQUIPA

Uma equipa é um tipo mais sofisticado de grupo que, para além das características do grupo, tem ainda as seguintes:

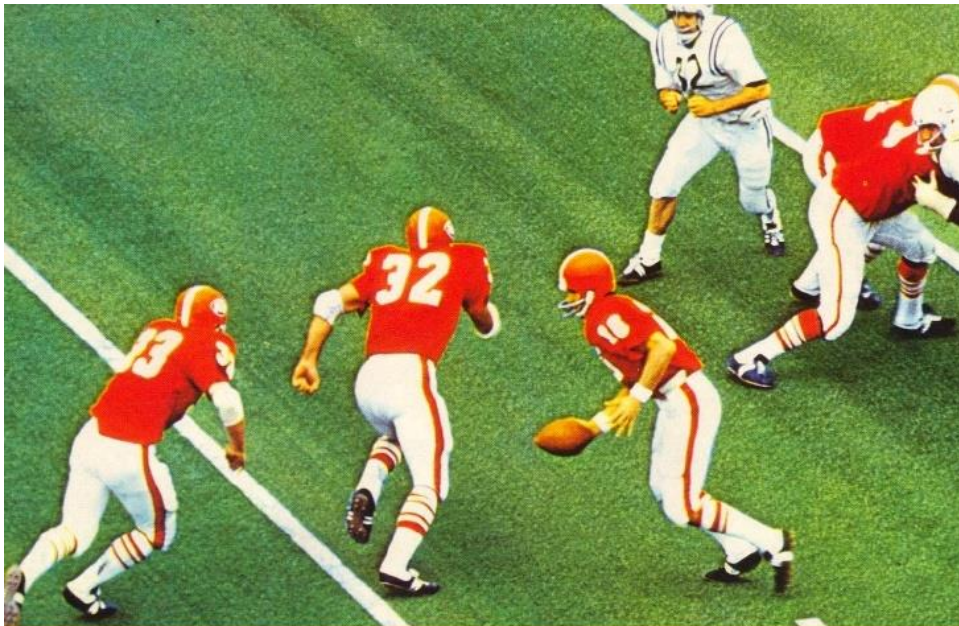
- Competências complementares
- Compromisso em relação ao objetivo comum
- Responsabilização coletiva perante metas de desempenho a atingir

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## GRUPO vs. EQUIPA



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016



**Equipa** – Os jogadores têm tarefas diferentes, mas todos trabalham para que a equipa ganhe.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

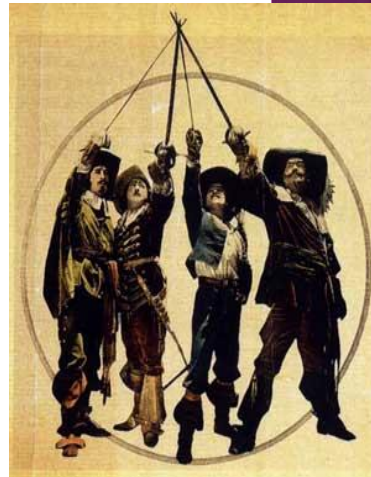


## FORÇA DA EQUIPA

A coesão da equipa permite de um modo geral:

- ⦿ que os membros permaneçam juntos;
- ⦿ que os membros da equipa confiem e sejam leais entre si;
- ⦿ que os seus membros se sintam seguros;
- ⦿ que aumente significativamente a satisfação;
- ⦿ que a interação entre os seus membros se intensifique.

**“UM POR TODOS, E TODOS POR UM!!”**



# VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EQUIPA

## VANTAGENS DA EQUIPA

- ◉ Tomada de decisão de maior risco (difusão da responsabilidade);
- ◉ Maior rapidez e eficácia na concretização dos objetivos;
- ◉ Enriquecimento das decisões;
- ◉ Divisão de tarefas;
- ◉ Criação de laços de amizade.



Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

# VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EQUIPA

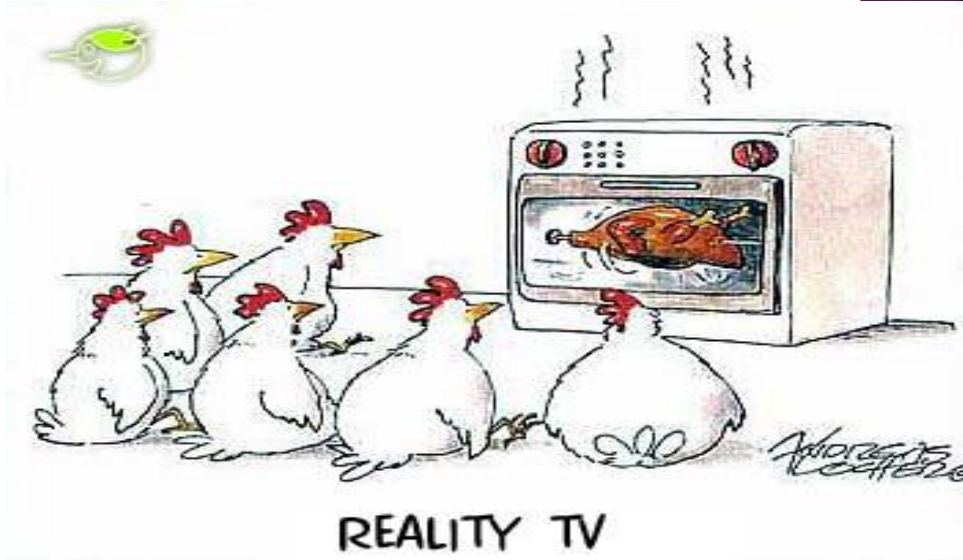
## DESVANTAGENS DA EQUIPA

- ◉ Tomadas de decisão empobrecidas (perigo das maiorias);
- ◉ Sobrevalorização do pensamento de grupo;
- ◉ Transformação do eu em nós (perda de liberdade).



Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: NÃO VALE QUEIMAR OS COLEGAS



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: NÃO VALE SER “COLA” OU ANDAR SEMPRE “À BOLEIA”



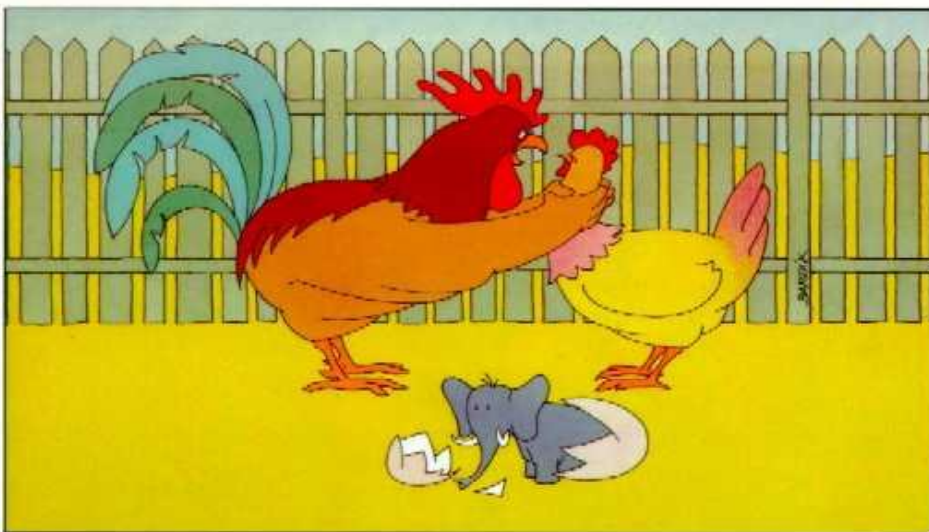
Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: É PROIBIDO FAZER CHANTAGEM



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: CUIDADO COM AS TRAIÇÕES!



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: CUIDADO COM QUEM “PARECE” MAS NÃO É!



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## TRABALHO EM EQUIPA: EXERCÍCIO SOBRE PRECONCEITOS



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

1. Fomentar a **comunicação** - é o melhor meio de coordenar e evitar que pequenas discussões degenerem em grandes conflitos.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

2. Encontrar um **objetivo comum** - partilhar o objetivo e procurar que todos os esforços sejam encaminhados para o mesmo fim.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

3. Conhecer o grupo e a nós próprios - descobrir quais são os pontos fortes e fracos de todos para ultrapassar as deficiências.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

4. Diagnosticar antes de atuar - primeiro recolher informação e depois passar à ação, não atuar de forma precipitada.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

5. Todos temos poder num grupo - hierárquico, técnico, experiência etc.. Procurar usá-lo com as pessoas e não sobre elas.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

6. Dividir os sucessos e os fracassos - este princípio faz com que se gere um sentimento de colaboração e respeito mútuo.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

### 7. A coordenação só se consegue planificando

- deve-se pedir opiniões a todos e estabelecer funções, prazos e responsabilidades.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

- ### 8. Parar para pensar nas coisas que funcionaram e nas que têm de se mudar.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ



**9. Gerar orgulho de participar** - uma equipa precisa de uma identidade própria que a diferencie de todas as outras.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## AS 10 REGRAS PARA UMA EQUIPA EFICAZ

**10. Mais vale melhorar 1% todos os dias do que 99% num só dia.**



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE

### ◉ “O Assaltante”



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

- ◉ **Instruções:**
- ◉ O grupo deverá organizar-se da forma que entender, por forma a resolver os problemas o mais rapidamente possível.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

### ◉ PROBLEMA

- ◉ A seguir a um assalto os empregados de um banco descrevem o assaltante perante a polícia:
  - Segundo o porteiro, o assaltante era alto, de olhos azuis e vestia uma gabardina e uma chapéu;
  - Segundo o caixa, o assaltante era baixo, de olhos negros e vestia uma gabardina e chapéu;

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

### ◉ PROBLEMA

- Segundo a secretária, o assaltante, era de estatura média, tinha olhos verdes e vestia um sobretudo e um chapéu;
- Segundo o diretor, era alto, de olhos cinzentos e vestia uma gabardina, não usando chapéu.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

### ◉ QUESTÃO

- ◉ Qual a figura do assaltante sabendo que cada uma das testemunhas descreve somente um pormenor com exatidão.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

- ◉ A solução do problema passa pela decomposição em partes da questão e pela atenção dada aos pormenores.
- ◉ Qual a figura do assaltante, ***sabendo que cada uma das testemunhas descreve somente um pormenor com exatidão.***
- ◉ Isto significa que cada pessoa só diz uma coisa certa. Então:

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

	Olhos	Estatura	Roupa	Chapéu
<b>PORTEIRO</b>	Azuis	Alta	Gabardina	Sim
<b>CAIXA</b>	Negros	Baixa	Gabardina	Sim
<b>SECRETÁRIA</b>	Verde	Média	Sobretudo	Sim
<b>DIRETOR</b>	Cinzentos	Alta	Gabardina	Não

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

- ⦿ Cada testemunha descreveu corretamente 1 pormenor.
- ⦿ A cada pormenor corresponde uma testemunha, e uma só, que o descreveu corretamente.
- ⦿ O assaltante não pode usar chapéu porque esse pormenor foi descrito por 3 testemunhas e não por uma.
- ⦿ O diretor acertou neste pormenor, logo não tem razão nos outros três.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “O ASSALTANTE”

- ◉ Logo, o assaltante não era alto, nem usava gabardina, nem tinha olhos cinzentos.
- ◉ Então vestia sobretudo, logo, tudo o mais que a secretária disse estava errado.
- ◉ O porteiro acertou na cor dos olhos.
- ◉ O caixa acertou ao dizer que era baixo.
  
- ◉ ***Então o assaltante era baixo, tinha olhos azuis e vestia sobretudo e não usava chapéu.***

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “A TRAVESSIA DO RIO”

- ◉ Um Homem estava numa margem do rio e queria atravessar para o outro lado uma espiga, uma galinha e um lobo.
- ◉ Mas a sua canoa era tão pequenina que em cada travessia, além dele só podia transportar mais um elemento - ou a espiga, ou a galinha ou o lobo.
- ◉ O Homem estava perante um dilema: ao atravessar não podia deixar na mesma margem a galinha e a espiga de milho porque a galinha comia a espiga, nem o lobo e a galinha porque o lobo comia a galinha.
  
- ◉ Como é que ele pode resolver o problema?

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “A TRAVESSIA DO RIO”

- ◉ **Solução:**
- ◉ O homem faz uma 1ª travessia com a galinha e deixa na outra margem o lobo e a espiga.
- ◉ Regressa e faz a 2ª travessia com o lobo.
- ◉ Regressa com a galinha e deixa-a na margem e faz a 3ª travessia com espiga.
- ◉ Regressa para ir buscar a galinha.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “A TRAVESSIA DO RIO”

- ◉ **Solução:**
- ◉ O homem faz uma 1ª travessia com a galinha e deixa na outra margem o lobo e a espiga.
- ◉ Regressa e faz a 2ª travessia com o lobo.
- ◉ Regressa com a galinha e deixa-a na margem e faz a 3ª travessia com espiga.
- ◉ Regressa para ir buscar a galinha.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “A TRAVESSIA DO RIO 2”

- ◉ Um Homem estava numa margem do rio e queria atravessar para o outro lado uma espiga, um pato e uma raposa.
  - ◉ Mas a sua canoa era tão pequenina que em cada travessia, além dele só podia transportar mais um elemento - ou a espiga, ou o pato ou a raposa.
  - ◉ O Homem estava perante um dilema: ao atravessar não podia deixar na mesma margem o pato com a espiga de milho porque o pato comia a espiga, nem a raposa com o pato, porque a raposa comia o pato, nem a raposa com a espiga porque esta raposa também gostava de espigas!
- ◉ Como é que ele pode resolver o problema?

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE - “A TRAVESSIA DO RIO 2”

- ◉ Solução:
- ◉ O homem faz uma 1ª travessia levando a raposa (ou a espiga)
- ◉ depois regressa para a 2ª travessia levando a espiga (ou a raposa).
- ◉ E o pato?
- ◉ O pato acompanha-o sempre a nado, atado à canoa.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## COMPORTAMENTO POSITIVOS NA EQUIPA

- ☞ Cooperar.
- ☞ Colaborar.
- ☞ Saber escutar.
- ☞ Respeitar os outros.
- ☞ Integrar-se totalmente no grupo e conhecer os objetivos.
- ☞ Servir o grupo, sem perder a sua individualidade.
- ☞ Não ser conformista.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## COMPORTAMENTOS NEGATIVOS NA EQUIPA

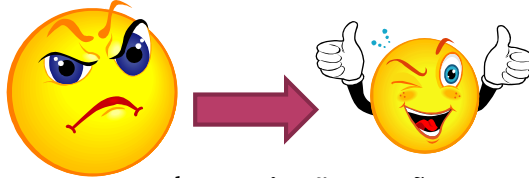
- ⦿ **Comportamento negativo** - não colabora, não participa.
- ⦿ **Comportamento de fantasia** - inventa histórias para chamar a atenção sobre si.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## COMPORTAMENTOS NEGATIVOS NA EQUIPA

- ◉ **Comportamento de identificação** - diz sempre sim mesmo que esteja em desacordo.



- ◉ **Comportamento de projeção** - não assume o que faz.



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## COMPORTAMENTOS NEGATIVOS NA EQUIPA

- ◉ **Comportamento regressivo** - incapaz de desempenhar, adota um comportamento próprio de uma idade inferior, é o “bobo da festa”.



- ◉ **Comportamento de deslocação** - deslocar o tema para um campo onde se sente mais à vontade.



- ◉ **Comportamento agressivo.**



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## A EQUIPA INEFICAZ



## A EQUIPA EFICAZ



## TRABALHO EM EQUIPA E COMUNICAÇÃO

1. As seis palavras mais importantes:  
“**ADMITO QUE O ERRO FOI MEU**”
2. As cinco palavras mais importantes:  
“**VOCÊ FEZ UM BOM TRABALHO**”
3. As quatro palavras mais importantes:  
“**QUAL A SUA OPINIÃO?**”
4. As três palavras mais importantes:  
“**FAÇA O FAVOR**”
5. As duas palavras mais importantes:  
“**MUITO OBRIGADO**”
6. A palavra mais importante:  
**NÓS**
7. A palavra menos importante:  
**EU**

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## UMA HISTÓRIA

Numa quinta vivia um grupo de animais que se davam muito bem!

Um dia, o rato, olhando pelo buraco na parede, vê o caseiro e a sua esposa a abrir um pacote. Pensou logo no tipo de comida que poderia haver ali. Ao descobrir que era uma ratoeira ficou aterrorizado. Correu ao pátio da quinta advertindo todos:

- Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira na casa!

A galinha, então, disse:

- Desculpe-me Sr. Rato, eu entendo que isso seja um grande problema para si, mas não me incomoda.

- O rato foi até o porco e disse-lhe:

- Há uma ratoeira na casa, uma ratoeira!

- Desculpe-me Sr. Rato, disse o porco, mas não há nada que eu possa fazer, a não ser rezar. Fique tranquilo que o senhor será lembrado nas minhas preces.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## UMA HISTÓRIA

O rato dirigiu-se então à vaca. Ela disse-lhe:

- O quê Sr. Rato? Uma ratoeira? Por acaso estou em perigo? Acho que não!

Então o rato voltou para a casa, cabisbaixo e abatido, para encarar a ratoeira do caseiro.

Naquela noite ouviu-se um barulho, como o de uma ratoeira a apanhar a sua vítima. A mulher do caseiro correu para ver o que tinha caído na ratoeira. No escuro, ela não viu que a ratoeira tinha prendido a cauda de uma cobra venenosa. E a cobra picou a mulher... O caseiro levou-a imediatamente ao hospital. Ela voltou com febre. Todos sabem que para alimentar alguém com febre, nada melhor que uma canja de galinha.

O caseiro pegou no seu cutelo e foi providenciar o ingrediente principal.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## UMA HISTÓRIA

Como a doença da mulher continuava, os amigos e vizinhos vieram visitá-la. Para alimentá-los o caseiro matou o porco.

A mulher não melhorou e acabou por morrer. Muita gente veio para o funeral.

O caseiro então sacrificou a vaca, para alimentar todos os visitantes.

### Moral da história:

*Na próxima vez que acreditar que o problema não lhe diz respeito, lembre-se que, quando há uma ratoeira na casa, toda a quinta corre perigo.*

***O problema de um é problema de todos quando trabalhamos em equipa!***

<http://paulobarreto9consultoria.blogspot.pt>

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE

### ○ *“Números de 1 a 50”*



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

*“Não existe maior injustiça que tratar  
pessoas diferentes como iguais”*



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ESTILOS INDIVIDUAIS

*As equipas baseiam-se numa combinação eficaz de pessoas com estilos e/ou abordagens diversas*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

- ◉ Em cada momento da sua vida, o indivíduo tenta dar sentido ao mundo com que se depara e a si próprio, como ser integrado nesse mundo.
- ◉ É, pois, importante reconhecer que cada pessoa “vê” o mundo de maneira diferente.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

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

- 1) O aumento do **autoconhecimento**: conhecendo melhor as suas características próprias poderá melhor entender as suas tendências comportamentais, inclinações, aptidões.
- 2) 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.

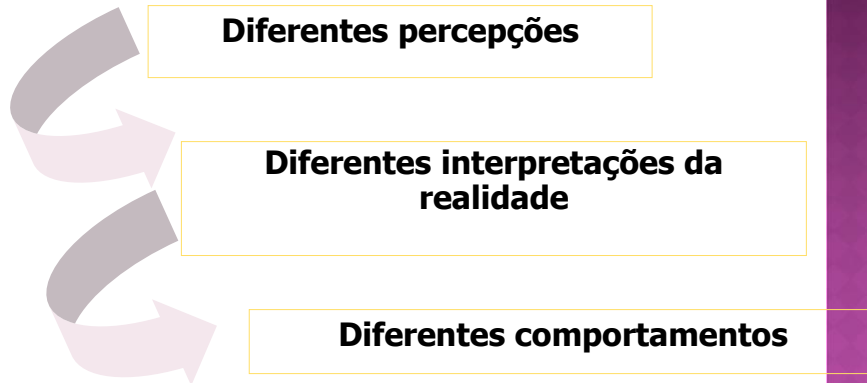
Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS

- **Porque interpreta cada indivíduo a realidade de uma forma diferente?**
  - ✓ porque cada pessoa percebe o mundo de forma diferente
- **Porque é que cada pessoa percebe o mundo de forma diferente?**
  - ✓ porque a interpretação das experiências sensoriais varia de indivíduo para indivíduo, pois é influenciada por fatores internos, tais como:
    - fisiológicos
    - Emocionais
    - cognitivos
    - de personalidade

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS



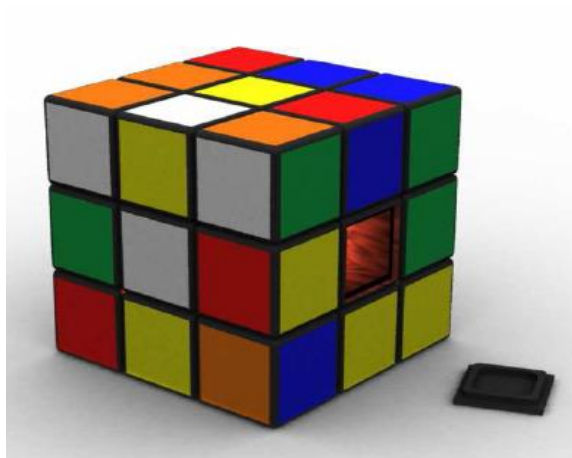
Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## DIFERENÇAS INDIVIDUAIS NO ÂMBITO PROFISSIONAL

- **Competências individuais:** aquilo que o indivíduo é capaz de compreender ou realizar.
- **Expectativas:** crenças em relação às consequências de determinados atos ou situações.
- **Valores subjetivos:** os valores sociais e culturais, que a pessoa interioriza como sendo mais os importantes para si.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## CONCLUSÕES FINAIS



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## CONCLUSÕES FINAIS

*Dizem que o bom chefe de equipa é aquele que consegue obter o máximo dos seus membros.*

*No entanto, dirigir uma equipa nem sempre é um mar de rosas, até porque o fator humano tem um peso determinante dentro da mesma.*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## CONCLUSÕES FINAIS

*Para uma boa gestão de equipas é fundamental ter consciência das características particulares de cada elemento da equipa.*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## CONCLUSÕES FINAIS

*Somente assim será possível aproveitar ao máximo as potencialidades de cada elemento e/ou colmatar as suas dificuldades.*



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE: “ABRIGO SUBTERRANEO”

- ◉ Imagine que a nossa cidade está sob ameaça de um bombardeiro. Aproxima-se um homem e solicita-lhe uma decisão imediata. Existe um abrigo subterrâneo que só pode acomodar 6 pessoas.
- ◉ Há 12 pessoas que pretendem entrar.
- ◉ Faça sua escolha destacando apenas 6 pessoas para entrarem no abrigo.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

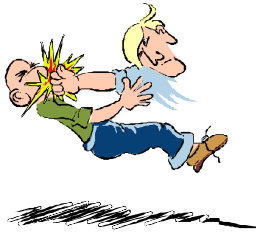
## ATIVIDADE: “ABRIGO SUBTERRANEO”

- ◉ Um toxicodependente de 28 anos;
- ◉ Um traficante de drogas com 40 anos;
- ◉ Uma jovem de 26 anos com trissomia 21;
- ◉ Uma prostituta brasileira com 36 anos de idade;
- ◉ Um homossexual com 47 anos;
- ◉ Uma mulher seropositiva de 32 anos;
- ◉ Um muçulmano fundamentalista com 64 anos;
- ◉ Uma mãe solteira de 25 anos;
- ◉ Um cigano, vendedor ambulante, com 45 anos de idade;
- ◉ Um homem de 71 anos de idade que foi presidente da câmara;
- ◉ Uma testemunha de Jeová negra com 50 anos de idade
- ◉ Um idoso com 73 anos, com Alzheimer.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## Conflitos

- ✓ É um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações, geralmente decorre de relações de poder e competição.



## Tipos de Conflitos

### Intrapessoais

- Atração - Atração
- Atração - Repulsão
- Repulsão - Repulsão

### Interpessoais

- Diferenças individuais
- Limitações de recursos
- Diferenciação de papeis

### Organizacionais

- As diferentes pessoas que constituem a organização têm interesses, necessidades e pontos de vista diferentes, e por isso, entram em conflito.

## Conflitos - diferentes formas de lidar...

### ✓ **Evitá-lo:**

- Refugiar-se no trabalho (fugir à situação);
- Acomodar-se (está tudo bem);
- Mudar de assunto;

### ✓ **Desativá-lo:**

- A pessoa decide parar ou suspender o conflito;
- É uma forma de ganhar tempo;
- Entrar em acordo nos aspetos secundários;

## Conflitos - diferentes formas de lidar...

### ✓ **Enfrentá-lo**

- Encontrar a melhor situação possível;
- Criar um clima de confiança, compreensão e respeito mútuo;
- Mais eficaz – conceito de negociação;
- Forte capacidade para negociar e discutir;
- Estratégia de solução;

## Estratégias para Solucionar Conflitos

### 1. Diagnosticar a natureza do conflito

- ✓ Clarificar o problema;
- ✓ Avaliar se o problema nos afeta e se tem consequências pessoais;
- ✓ Identificar as causas do conflito (ex.: divergências a nível de valores, de interesses, ou diferenças a nível dos factos ou situações);
- ✓ Verificar se a outra parte envolvida no conflito é capaz de estabelecer uma relação de negociação.

## Estratégias para Solucionar Conflitos

### 2. Envolver-se no confronto

- ✓ Deve haver disponibilidade de parte a parte e vontade de se empenharem na resolução do problema/conflito;
- ✓ Nesta fase é necessário que cada uma das partes:
  - Diga o que a outra fez e em que medida isso o afetou;
  - Diga o que gostaria que a outra fizesse;
- ✓ Apurar a origem do conflito, pois só assim é possível chegar a uma situação satisfatória para ambas as partes.

## Estratégias para Solucionar Conflitos

### 3. Escutar

- ✓ As pessoas envolvidas no conflito têm que se ouvir mutuamente;
- ✓ A escuta implica que prestemos atenção não só ao conteúdo da mensagem, mas também aos sentimentos e emoções nelas implicados, aos índices não verbais e ao contexto em que essa mensagem é proferida;
- ✓ A **Escuta Ativa** implica uma certa empatia, ou seja, compreender o ponto de vista do outro.

## Estratégias para Solucionar Conflitos

### 4. Resolver o Problema

- ✓ Todas as soluções devem ser ponderadas e consideradas, sem qualquer censura;
- ✓ É necessário apresentar os argumentos de defesa de cada uma das soluções;
- ✓ De seguida, deve proceder-se à escolha da solução que melhor satisfaça os interesses e as necessidades de todos os implicados no conflito e a resolução do problema, procurando avaliar a viabilidade da sua execução e aplicação.

## Conflitos

### Técnicas Assertivas para ser eficaz na Resolução Conflitos:

1. Escute até ao fim a ideia do seu interlocutor;
2. Mostre-se interessado na sua mensagem;
3. Não interrompa;
4. Faça perguntas para que o seu interlocutor clarifique o pensamento e os argumentos;
5. Esteja atento às suas expressões faciais: não revele arrogância, negativismo ou rejeição, face ao que diz o interlocutor;
6. Diga com frequência “eu compreendo...”;
7. Conquiste o direito a ser ouvido;
8. Fale de forma serena e calma;
9. Não imponha as suas ideias mas proponha-as;
10. Revele empatia e disponibilidade para chegar a uma solução de consenso.

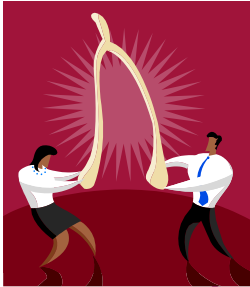
### ◉ *Atividade: “Sabe lidar com conflitos?”*



## MOTIVAÇÃO

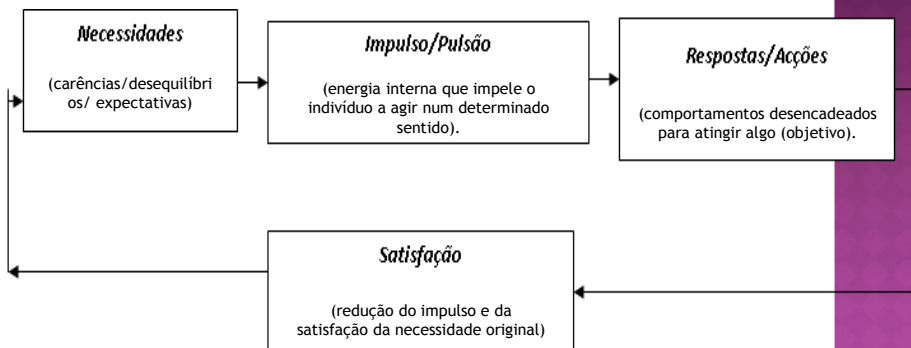
- “O princípio mais profundo da natureza humana é o desejo de ser apreciado”

*William James*



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

- ◉ É um processo psicológico que vai determinar o seu comportamento para atingir um determinado objetivo, como resposta a um estado de carência, desequilíbrio e necessidade.
- ◉ A energia mobilizada por este impulso decorre da maior ou menor intensidade das suas necessidades.
- ◉ A motivação é gerada por fatores intrínsecos (internos às pessoas) e por fatores extrínsecos, ligados às compensações externas.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

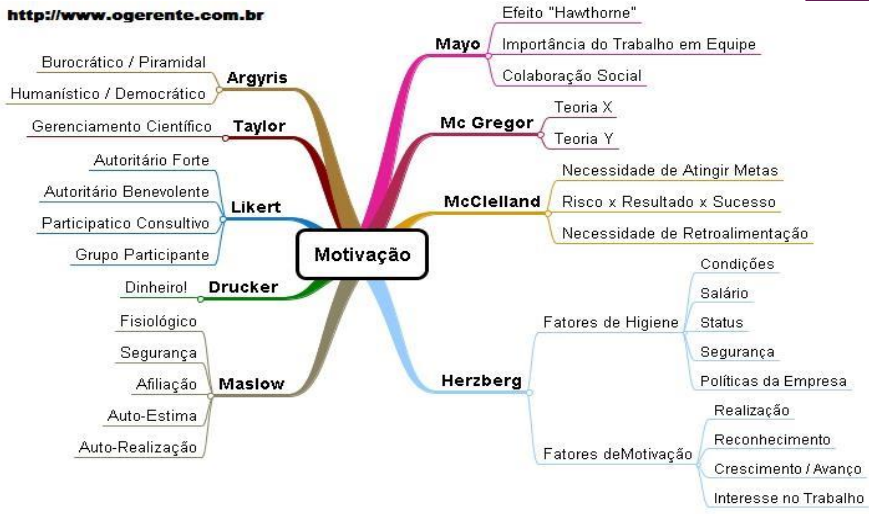
## MOTIVAÇÃO



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# MOTIVAÇÃO

<http://www.ogerente.com.br>



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

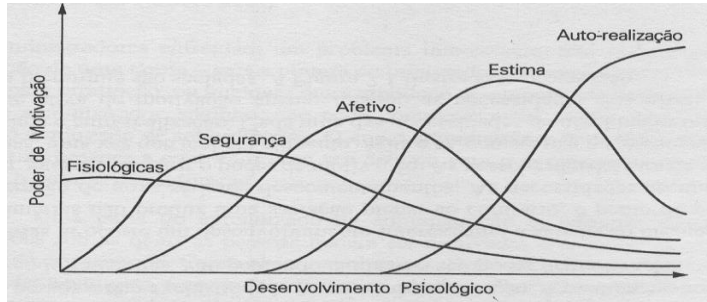
# MOTIVAÇÃO



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# MOTIVAÇÃO

## Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

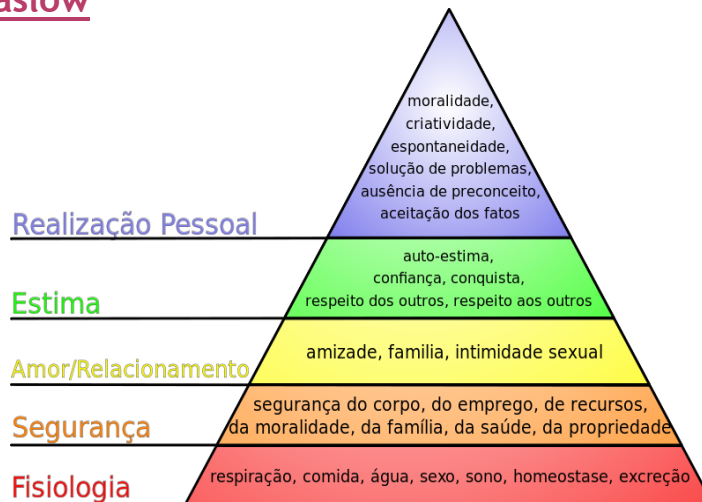


- Para Maslow, as necessidades Humanas estão hierarquizadas.
- Só depois de satisfeitas as necessidades básicas é que o ser humano se preocupa com as necessidades acima.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# MOTIVAÇÃO

## Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# MOTIVAÇÃO

## ◉ Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow

### 1. Necessidades Fisiológicas

Alimentação, sono e repouso, de abrigo, desejo sexual, etc. (sobrevivência do indivíduo / preservação da espécie).

### 2. Necessidades de Segurança

Proteção, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidade.

### 3. Necessidades Sociais

Associação, de participação, aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

### 4. Necessidades de Estima

Auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração.

### 5. Necessidades de Auto-realização

São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de autodesenvolver-se continuamente (ser constantemente mais do que é - vir a ser tudo o que pode ser).

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# MOTIVAÇÃO

## ◉ Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow:

- ◉ Segundo a teoria de Maslow, para atingir o topo das necessidades é necessário que todas as fases anteriores estejam satisfeitas, havendo primazia das necessidades básicas em detrimento das mais elevadas.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

- ◉ Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow:
- ◉ Assim, enquanto uma necessidade básica não está satisfeita, as outras regra geral não exercem influência no comportamento do indivíduo (*princípio de dominância*)
- ◉ enquanto que por outro lado, quando uma necessidade está satisfeita, outra emerge em seu lugar, exigindo que os indivíduos procurem a forma de as satisfazer (*princípio da emergência*).

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## ATIVIDADE

- ◉ “Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow”



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

1. Trabalho, para ser remunerado, o suficiente, para satisfazer as minhas necessidades básicas e as da minha família.
 

*Necessidades Fisiológicas*
2. No trabalho, gosto de ser respeitado e valorizado.
 

*Necessidades de Estima*
3. Prefiro um trabalho onde tenha um bom relacionamento com todos os colegas e superiores.
 

*Necessidades Sociais*
4. Gosto de um trabalho onde seja aceite pelos colegas e pelos chefes.
 

*Necessidades Sociais*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

5. Prefiro um emprego onde existam normas definidas, onde seja garantida alguma estabilidade e oferecida uma boa assistência médica.
 

*Necessidades de Segurança*
6. Procuo uma profissão que me confira poder e prestígio.
 

*Necessidades de Estima*
7. Procuo uma profissão onde eu seja reconhecido pelos meus méritos.
 

*Necessidades de Estima*
8. O que mais me estimula no trabalho é o facto de possuir um chefe em que posso confiar e que organiza, planifica e prevê tudo o que devo fazer.
 

*Necessidades de Segurança*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

9. Gosto de uma profissão onde trabalhe em equipa e me possibilite manter boas relações com os meus colegas.

*Necessidades Sociais*

10. Prefiro uma profissão que me possibilite um ambiente limpo e confortável com uma boa iluminação e uma cantina que sirva bem a comida.

*Necessidades Fisiológicas*

11. Gosto de uma profissão que me permita pôr à prova as minhas ideias.

*Necessidades de Autorrealização*

12. Prefiro uma profissão que ponha à prova as minhas capacidades e me permita aumentar, cada vez mais, os resultados.

*Necessidades de Autorrealização*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO

13. Gosto de um trabalho que me proponha desafios.

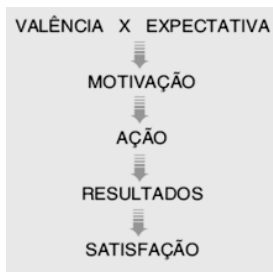
*Necessidades de Autorrealização*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO: TEORIAS

### TEORIA DAS EXPECTATIVAS, DE VROOM:

Segundo esta teoria, a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais, os quais Vroom denominou de “Valências”, e as expectativas de alcançá-los.



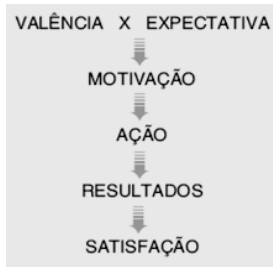
Um alto nível de valência age como motivador, sendo necessário que o indivíduo sinta que este desejo pode ser satisfeito.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## MOTIVAÇÃO: TEORIAS

### TEORIA DAS EXPECTATIVAS, DE VROOM:

- ⦿ **ASSIM, NÃO BASTA ESTABELECEER OBJETIVOS E RECOMPENSAS PARA ATINGIR OBJETIVOS.**
- ⦿ **É NECESSÁRIO QUE O INDIVÍDUO ACREDITE TAMBÉM QUE CONSEGUIR ATINGIR OBJETIVOS.**



Uma pessoa pode ter um forte desejo de adquirir um automóvel de luxo, em vez de um carro popular. Se ela acredita poder realizar esse desejo, certamente tomará as providências necessárias para tal.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 1 Lembre-se que cada membro tem algo para acrescentar à equipa
- ◉ 2 Formule cautelosamente os objetivos da equipa e leve-os a sério
- ◉ 3 Divida os objetivos mensuráveis para manter a equipa focalizada

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 4 Estabeleça objetivos mensuráveis para manter a equipa focalizada
- ◉ 5 Lembre-se e lembre que os membros da equipa se devem apoiar mutuamente
- ◉ 6 Fixe um prazo limite para o cumprimento das tarefas
- ◉ 7 Tente estabelecer fortes relações interpessoais entre os membros da sua equipa

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 8 Recorde sistematicamente à equipa que todos os membros devem participar nas tarefas
- ◉ 9 Faça uso das emoções para fortalecer a equipa
- ◉ 10 Escolha sempre os líderes pelo mérito, independentemente de outros fatores (idade, género, preferências pessoais, antiguidade, etc)
- ◉ 11 Procure obter um compromisso formal da sua equipa

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 12 Recompense sempre o mérito e nunca deixe os erros passarem impunes
- ◉ 13 Lembre-se que todas as pessoas da equipa são diferentes, logo pensam de forma diferente
- ◉ 14 Quando escolher um novo elemento para a sua equipa, avalie o seu potencial de desenvolvimento

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 15 Se algum dos elementos mais inexperientes necessitar de mais apoio, acompanhe-o de perto
- ◉ 16 Retire as pessoas da equipa se elas não mostrarem rendimento
- ◉ 17 Estabeleça metas desafiantes, ainda que realistas, como forma de motivar a equipa
- ◉ 18 Não deixe que fracassos pontuais ponham em risco o sucesso global da equipa
- ◉ 19 Desenvolva as tarefas que mais ninguém sabe executar

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 20 Não delegue tarefas desnecessárias
- ◉ 21 Delegue tarefas a diferentes elementos da equipa como forma de os valorizar e motivar
- ◉ 22 Incentive as contribuições/ideias dos elementos da equipa
- ◉ 23 Reconheça, comemore e publicite os sucessos da sua equipa
- ◉ 24 Dê feedback diário à sua empresa

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 25 Incentive parcerias entre elementos da equipa
- ◉ 26 Nunca rejeite uma ideia de um elemento sem explicar os motivos da rejeição
- ◉ 27 Seja firme, mas não agressivo
- ◉ 28 Peça “conselhos” à sua equipa
- ◉ 29 Ajude a sua equipa a gerir eficazmente conflitos

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 30 Procure formas de utilizar os conflitos construtivamente
- ◉ 31 Analise detalhadamente sucessos e insucessos
- ◉ 32 Incentive a que, quando alguém levanta um problema, avance também com uma solução
- ◉ 33 Seja imparcial e justo

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 34 Fomente também uma relação informal entre os diferentes elementos
- ◉ 35 Mantenha a equipa tecnologicamente atualizada
- ◉ 36 Distribua as tarefas (agendas) atempadamente
- ◉ 37 Certifique-se que as informações que transmite à equipa são compreendidas

Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 38 Analise sistematicamente funções, tarefas e atividades desenvolvidas individualmente
- ◉ 39 Nunca critique ideias publicamente, mas elogie-se dessa forma
- ◉ 40 Não castre a criatividade da sua equipa, aceite todas as ideias como válidas

Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 41 Motive os colaboradores da equipa através de reforços positivos
- ◉ 42 Seja inflexível com os problemas e não com as pessoas
- ◉ 43 Assegure-se que todos os elementos conhecem as funções/tarefas de todos os elementos da equipa

Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 44 Certifique-se que todos os elementos conhecem as funções/tarefas de todos os elementos da equipa
- ◉ 45 Analise factos profissionais, não critique aspetos pessoais
- ◉ 46 Enfrente todas as situações com as quais de depare

Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 47 Sempre que possível, inclua os elementos da equipa na definição de objetivo e às recompensas/penalizações inerentes
- ◉ 48 À medida que a equipa for evoluindo, autonomize-a
- ◉ 49 Esteja preparado para a mudança

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## 50 DICAS PARA MOTIVAR UMA EQUIPA:

- ◉ 50 Mantenha o contacto com os elementos da equipa, mesmo se esta se diluir, pois mais tarde pode querer trabalhar com eles novamente
- ◉ **O bom trabalho de equipa é a base de uma gestão bem sucedida e de uma liderança eficaz!**



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

## PENSE EM LIDERANÇA



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

## LIDERANÇA

◉ ***“O gestor/chefe pergunta  
quando e como enquanto o  
líder pergunta o quê e porquê”***

*Anónimo*

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

**«Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente nos objetivos de grupo.»**

George Terry, 1960



**Liderança é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação e realização de objetivos. Pressupõe planear, avaliar, controlar, motivar, recuperar, orientar!**

Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

# LIDERANÇA

**SER LÍDER É:**

- 👍 Empatia
- 👍 Comunicação
  - 👍 Assertividade
  - 👍 Motivação
  - 👍 Liderança
    - 👍 Gestão de Conflitos
    - 👍 Inteligência Emocional



Formadora: Cláudia Bártole 05/07/2016

# LÍDER VS. GESTOR

«As pessoas preferem ser conduzidas a ser geridas.»

Peter Parker

<b>GESTOR</b>	<b>LÍDER</b>
INTERESSA-SE PELO PRESENTE	INTERESSA-SE PELO FUTURO
PREFERE A ESTABILIDADE	RESPIRA A MUDANÇA
ACTUA NO CURTO PRAZO	PENSA NO LONGO PRAZO
PREFERE A EXECUÇÃO	É CATIVADO POR UMA VISÃO
TRATA DO «COMO»	TRATA DO «PORQUÊ»
APRECIA A COMPLEXIDADE	SABE COMO SIMPLIFICAR
PREZA A LÓGICA	CONFIA NA INTUIÇÃO
PREOCUPA-SE COM OS INTERESSES DA ORGANIZAÇÃO	TEM UMA PERSPECTIVA SOCIETAL ALARGADA, PROCURANDO RESPONDER A NECESSIDADES SOCIAIS E DE OUTROS <i>STAKEHOLDERS</i> QUE NÃO APENAS OS PROPRIETÁRIOS

**GESTÃO EFICIENTE DOS PROCESSOS** (indicado por uma seta curva à esquerda)

**OUT OF THE BOX** (indicado por uma seta curva à direita)

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

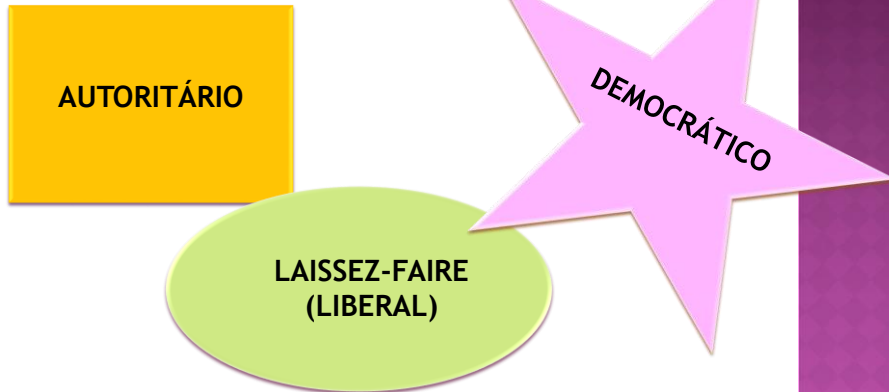
## LIDERANÇA



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

## VISÃO TRADICIONAL: TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA (Kurt Lewin)



Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

- O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo;
- Determina os procedimentos e técnicas à medida que são necessárias para o grupo;
- Ele determina qual a tarefa a ser executada e quem a executa e o líder é parcial na atribuição de elogios e críticas.
- Ele é que decide quem, como e quando faz.

### AUTORITÁRIO

#### Impacto no grupo:

- Tendem, a surgir tensões, inimizadas e comportamentos de reduzido envolvimento e frustração.
- Existem mais frustrações e mais tensões.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

- O grupo tem total liberdade para tomar decisões sem a participação do líder;
- O grupo é que decide sobre a divisão de tarefas mas o líder não participa;
- o líder não avalia nem regula o que se passa no grupo.
- O líder só tece comentários quando é questionado.
- O líder não se impõe perante o grupo.

LAISSEZ-FAIRE  
(LIBERAL)

**Impacto no grupo:**

- Imprevisível.
- Dependendo do tipo de grupo, poderão surgir resultados positivos ou negativos.
- De qualquer forma o líder, pelo reduzido envolvimento, poderá não ser respeitado.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

- O líder procura ser um membro do grupo;
- As diretrizes são debatidas pelo grupo,
- Ele assiste e estimula a participação de todos;
- É o grupo que determina os procedimentos para atingir os objetivos, pedindo conselhos ao líder;
- É o grupo que define a divisão das tarefas e cada um escolhe os membros do grupo e quando elogia e critica limita-se aos factos.

DEMOCRÁTICO

**Impacto no grupo:**

- Tenderá a surgir um bom clima laboral de participação e envolvimento de todos nos objetivos definidos.
- Mais Satisfação e menos rivalidades.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

## VISÃO TRADICIONAL: TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA (Kurt Lewin)

### CONCLUSÕES DE KURT LEWIN:

- As pessoas gostam mais de trabalhar com Líderes Democráticos e Autoritários;
- Líderes Permissivos têm colaboradores mais descontentes e conflituosos;
- Líderes Democráticos têm colaboradores mais satisfeitos e que participam ativamente para atingir objetivos.

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

«Aquele que nunca aprendeu a obedecer não pode ser um bom comandante.»  
Aristóteles

**«OS GESTORES FAZEM AS COISAS BEM. OS LÍDERES FAZEM O QUE ESTÁ CERTO.»**  
WARREN BENNIS

«O líder é agente da mudança.»  
Warren Bennis

«Se o cego conduzir o cego, ambos cairão no fosso.»  
Bíblia

«Ninguém será grande líder se quiser fazer tudo sozinho, ou ter todos os louros por o ter feito.»  
Andrew Carnegie

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016

# LIDERANÇA

«No momento em que passamos da independência para a interdependência, passamos para um papel de liderança.»

Stephen Covey

«Não se é líder batendo na cabeça das pessoas - isso é ataque, não é liderança.»

Dwight D. Eisenhower

Um líder deve ser alguém que caminha diante das pessoas, mas não se afasta muito na dianteira, para que não deixe de ouvir os seus passos.»

Tommy Lasorda

**«QUALQUER UM PODE TOMAR O LEME QUANDO O  
MAR ESTÁ CALMO.»  
PUBLIO SIRO**

«A liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo de indivíduos nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.»

(Hersey & Blanchard)

Formadora: Cláudia Bártolo 05/07/2016



**FIM**