

UFCD 4647 – LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPA

25 HORAS



Detalhe da UFCD 4647 - Liderança e trabalho em equipa

Objetivos

- 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.
- Mobilizar ativamente o potencial único de cada profissional, de forma a contribuir para a excelência no trabalho em equipa.

Conteúdos

1. Liderança

- 1.1. Liderança de equipas: fenómenos e dinâmicas próprias, desafios e problemas específicos
- 1.2. Diferentes preferências pessoais e o seu impacto em funções de liderança
- 1.3. Diferentes estilos de Liderança
- 1.4. Competências necessárias à coordenação de equipas
- 1.5. Estratégias de mobilização da sua equipa para um desempenho de excelência
- 1.6. Gestão de impasses de desenvolvimento ou problemas na equipa

2. Trabalho em equipa

- 2.1. Trabalho em equipa – implicações e especificidades
- 2.2. Excelência no trabalho em equipa
- 2.3. Diferenças interpessoais e o seu impacto no trabalho em equipa
- 2.4. Mobilização de recursos pessoais em função da equipa
- 2.5. Como ultrapassar impasses e obstáculos no trabalho em equipa

Anexos

1. LIDERANÇA

1.1. LIDERANÇA DE EQUIPAS: FENÓMENOS E DINÂMICAS PRÓPRIAS, DESAFIOS E PROBLEMAS ESPECÍFICOS

Liderança:

“(...) capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivar e mobilizar a equipa para o sucesso e eficácia da organização.” (House et al., 1999)

“(...) comportamento de um indivíduo (...) na gestão de actividades de um grupo direccionado à concretização de um objectivo.” (Hemphill & Coons, 1957)

“(...) o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado de forma a alcançar um determinado objectivo.” (Richards & Engle, 1986)

1.2. DIFERENTES PREFERÊNCIAS PESSOAIS E O SEU IMPACTO EM FUNÇÕES DE LIDERANÇA

Consideremos dois conceitos relacionados com a liderança:

- **Liderança formal ou estatutária** - relacionada com uma posição particular, atribuída pela organização, que poderemos considerar a função de gestor ou chefia;
- **Liderança informal ou emergente** - liderança exercida por um indivíduo que poderá não ocupar uma posição formal específica, mas que os seus colaboradores percebem como aquele que mais fomenta o alcance de objetivos.

O que faz o líder?

Detendo um gestor, uma chefia, a liderança formal, ele elevará o seu potencial para ser bem-sucedido se conseguir obter o reconhecimento da sua posição de líder, isto é, ocupar o espaço de influência da liderança emergente.

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas.

Isto implica:

- Aceitação pessoal por parte dos outros membros da equipa;
- Capacidade para representar a equipa e as suas funções a pessoas externas à equipa;
- Autoconfiança e competência de relacionamento interpessoal;
- Confiança nas capacidades e competências dos colegas;
- Confiança na motivação dos membros da equipa para produzirem o máximo de resultados;
- Atividades limitadas a funções de gestão (preferencial);
- Delegação de tarefas;
- Identificar pontos fracos e problemas com a devida antecedência;
- Utilizar técnicas de intervenção adequadas;
- Motivando outros membros da equipa;
- Ser honesto, aberto e respeitar os membros da equipa;
- Proteger informação sensível sobre os colegas;

Liderança e Trabalho em Equipa

- Identificar fatores psicológicos, sociais, organizacionais e económicos que podem afetar o funcionamento da equipa e tomar medidas para garantir que estes fatores não prejudicam o cumprimento dos objetivos do grupo;
- Pensar e atuar de forma global.

Atitudes positivas do Líder

- 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.

1.3. DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA

Na relação com os seus subordinados o líder pode ter três estilos de comportamento de liderança dominantes:

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.

Na escolha de estilo é necessário ter em conta:

A força no líder:

- Os seus valores e crenças, as suas características pessoais,
- A confiança nos subordinados,
- A forma como encara a liderança e a sua segurança na tomada de decisões;

A força no subordinado:

- As suas capacidades, conhecimentos, experiências e responsabilidade na resolução de problemas.
- Necessidade de orientação superior ou de independência, expectativa de participação nas decisões e interesse pelas tarefas que executa;

A força na situação:

- O tipo de organização, políticas e diretrizes, tradições, valores, infraestruturas e equipamentos;
- A eficácia dos trabalhadores;
- A complexidade das tarefas ou problemas a resolver.

1.4. COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS À COORDENAÇÃO DE EQUIPAS

Atividade 1.4. - Grupo

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto competitivo e altamente mutável, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional.

A competitividade das empresas, instituições depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional.

Os líderes exercem a sua atividade num contexto organizacional em que têm colaboradores que executam tarefas de cariz individual e solitárias, mas que, normalmente fazem parte de grupos que, por sua vez, têm objetivos a alcançar.

No que diz respeito ao comportamento de liderança eficaz, existem alguns aspetos ligados aos comportamentos, atitudes e valores próprios de um líder que devemos considerar.

Em grupos de 4 elementos deverão tentar chegar a um consenso quanto às características comportamentais que deverão ser tomadas em conta na interação do líder com a sua equipa de trabalho.

1.5. ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DA SUA EQUIPA PARA UM DESEMPENHO DE EXCELÊNCIA

O reconhecimento da Missão e da Visão ou Objetivos da Instituição pode ajudar os funcionários a seguir o melhor caminho dentro da organização, a compreender melhor as suas metas estratégicas, bem como, motivar os seus colaboradores a agirem em prol do bem comum.



The screenshot displays the official website of the SGMSESS (Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social). The header includes the Portuguese Government logo and the SGMSESS acronym. A navigation menu on the left lists various sections under 'SECRETARIA-GERAL' and 'INSPEÇÃO GERAL'. The main content area features a large image of a chef in a kitchen, with the title 'A SECRETARIA-GERAL - MISSÃO E OBJETIVOS' below it. The 'Missão' section describes the organization's role in supporting government members and integrated services. The 'Objetivos Estratégicos' section lists six strategic goals, each preceded by a double asterisk icon.

GOVERNO DE PORTUGAL
MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE, EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL

SGMSESS

SECRETARIA-GERAL

- Missão e objetivos
- Instrumentos de Gestão
- Estrutura Organizacional
- Procedimentos Concurrais
- Contratação pública
- Contactos

INSPEÇÃO GERAL

- A IGMSESS
- Missão da IGMSESS
- Instrumentos de Gestão
- Normativos
- Em Destaque

A SECRETARIA-GERAL - MISSÃO E OBJETIVOS

Missão:

A Secretaria-Geral do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social (SGMSESS) tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MSESS e aos demais órgãos e serviços nele integrados, nos domínios da gestão dos recursos internos, do apoio técnico-jurídico e contencioso, da documentação e informação, da inovação e qualidade e da comunicação e relações públicas, bem como a prestação de serviços partilhados nos domínios dos recursos humanos, formação profissional nas matérias transversais, negociação e aquisição de bens e serviços, financeira e patrimonial.

Objetivos Estratégicos:

- ;; Melhorar a qualidade dos serviços prestados numa lógica de proximidade;
- ;; Melhorar a gestão de recursos, numa lógica progressiva de serviços partilhados e em alinhamento com as diretrizes em vigor no domínio da Responsabilidade Social;
- ;; Impulsionar a prática da inovação, da qualidade e da Responsabilidade Social no Ministério;
- ;; Contribuir para o desenvolvimento do potencial humano do Ministério;
- ;; Garantir a adoção de medidas de segurança, higiene e saúde no trabalho pelos serviços do Ministério.

Neste sentido, o líder deve funcionar como um fator motivador. É eficaz quando leva os indivíduos a agir em benefício do grupo, ao mesmo tempo que satisfaz as suas próprias necessidades. Mesmo que numa

fase inicial o colaborador não aja desta forma, podem ser-lhe criadas condições para que venha a ter este comportamento.

As teorias da motivação, desenvolvidas nos últimos 50 anos, mostram um conjunto de implicações:

Os líderes devem ser sensíveis às diferentes necessidades e desejos dos colaboradores:

Cada indivíduo é único, o que motiva uma pessoa pode não motivar outra. As organizações, os gestores, os líderes devem reconhecer essas diferenças individuais e implementar políticas com o objetivo de influenciar a motivação e a eficácia de todos os colaboradores.

Os colaboradores devem ser tratados de forma justa e equitativa:

Os colaboradores devem sentir que são recompensados com justiça, tendo em conta o seu trabalho, as suas habilitações e os contributos dados à organização. Além disso, os colaboradores devem sentir que o processo de atribuição de recompensas é justo.

Os líderes devem clarificar e aumentar a perceção individual do esforço que conduz ao desempenho eficaz:

A conceção de sistemas de remuneração e de prémios deve ser clara: os colaboradores devem conhecer *a priori* que comportamentos serão recompensados.

As organizações devem implementar metas que tenham forte valência positiva para os seus membros:

Isto é, os objetivos devem ser coadunados com os valores dos indivíduos.

Na busca por melhores resultados as organizações têm testado algumas técnicas de gestão para a melhoria da qualidade, da competitividade, da motivação dos seus funcionários, e do alcance de bons resultados. Esta tentativa ajudou o desenvolvimento de *novos* conceitos de gestão, entres eles, o *Empowerment* (empoderamento).

EMPOWERMENT

- ❖ Ação proativa, positiva, autoconfiante e de orientação para o trabalho;
- ❖ é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido e um comportamento inovador;
- ❖ afeta tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual;
- ❖ permite aos líderes definir objetivos de desempenho mais elevados para os seus colaboradores, com a confiança de que serão aceites;
- ❖ possibilita aos gestores atenuar o impacto desmoralizante associado a mudanças organizacionais e mobilizar os colaboradores da organização a ultrapassar as dificuldades associadas à mudança.

O *empowerment* está geralmente associado a um conjunto de técnicas de gestão ou atos de partilha de poder com os outros. Por exemplo, a ideia de delegação e de descentralização do processo de decisão há muito que é equiparada com a noção de *empowerment*.

Atividade 1.5.1. - Grupo

Para o indivíduo, o *empowerment* é vivido com satisfação no trabalho, eficácia no trabalho desenvolvido e um comportamento inovador.

Em relação ao impacto do *empowerment* na performance motivacional, este afeta tanto a iniciativa como a persistência da realização de uma tarefa individual.

Elaboração de 3 cenários possíveis para 3 grupos de trabalho.

Cada grupo irá elaborar uma situação (real ou imaginada) que demonstre a melhoria do *empowerment* da sua equipa de trabalho.

O método seguido deverá ir no sentido de uma crescente delegação e descentralização das tarefas.

1.6. GESTÃO DE IMPASSES DE DESENVOLVIMENTO OU PROBLEMAS NA EQUIPA



O desenvolvimento dos grupos diz respeito ao fortalecimento das relações entre os indivíduos que fazem parte de um grupo, para que este se transforme numa entidade com uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento reconhecidas e aceites por todos e papéis definidos e a desempenhar pelos seus membros.

Genericamente, o desenvolvimento dos grupos tende a ser apresentado por fases. Apresentamos aqui um modelo de 5 fases:

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 veem como parte do grupo;

Storming ou fase “tempestuosa”:

Esta fase é caracterizada pelo conflito intergrupal. 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;

Norming ou fase de normalização:

Nesta fase, o grupo mostra relações fortes e é coeso. São manifestas a camaradagem 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;

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. No entanto, para grupos temporários, com tarefas restritas, há uma quinta fase):

Adjourning ou fase de suspensão:

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

Como grande parte do trabalho do líder pode ser feito com grupos e equipas de trabalho, é importante que este desenvolva e treine algumas capacidades que lhe permitam ter mais facilidade de interação com os grupos.

É possível agora sugerir algumas diretrizes que podem influenciar mais eficazmente os grupos:

- Separar mentalmente o grupo: é importante que o líder conheça cada membro do grupo separadamente;
- Expor claramente os resultados esperados: criar uma visão para o grupo, acerca das vantagens futuras;
- Justificar as ideias com factos reais;
- Não tomar as decisões de forma solitária, mas sim solicitando a ajuda ao grupo;
- 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;
- Encorajar a abertura e a colaboração desde o início;
- 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;
- Não deixar os desacordos acabar com a equipa: estes podem ser uma fonte de riqueza que assertivamente deve ser explorada.

Em suma

Deverá ser providenciado um ambiente de trabalho com suporte, onde se garanta relações interpessoais atenciosas, preocupação com a satisfação e bem-estar das pessoas, promoção do espírito de equipa, apoiando formas de suporte para colaboradores com problemas de stress no trabalho.

Todos os tipos de conflitos e de ambiguidade 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.

Um elevado grau de stress pode ser causado pela pouca satisfação que um indivíduo tem pelo trabalho que desenvolve, causando o desejo de abandonar o emprego ou ainda um elevado grau de distração.

Indica-se abaixo alguns dos aspetos mais importantes a que os líderes devem estar atentos como causas do stress ocupacional.

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;
- Sobrecarga de trabalho e horários imprevisíveis;
- Exigências conflituais no trabalho e em casa.



2. TRABALHO EM EQUIPA

2.1. TRABALHO EM EQUIPA – IMPLICAÇÕES E ESPECIFICIDADES

O trabalho em equipa consiste na realização de responsabilidades, tarefas no seio de um grupo de pessoas

Deve ser orientado para a execução de objetivos comuns à equipa de trabalho.

Cada membro da equipa é responsável pelo resultado final que, positivo ou não, é dever de todos.

- ✓ *Uma Equipa pode fazer trabalhos que uma pessoa sozinha não pode;*
- ✓ *utiliza as capacidades de todos os seus membros para chegar às melhores respostas;*
- ✓ *cada decisão envolve todos os seus membros que estarão, por isso, mais empenhados na implementação das soluções;*
- ✓ *só devem participar os que fazem um trabalho relevante para o problema em análise;*
- ✓ *o número ideal de elementos de um grupo é de 5 a 8 membros;*
- ✓ *o trabalho em equipa é divertido.*

Estabelecer algumas regras de orientação pode ajudar:

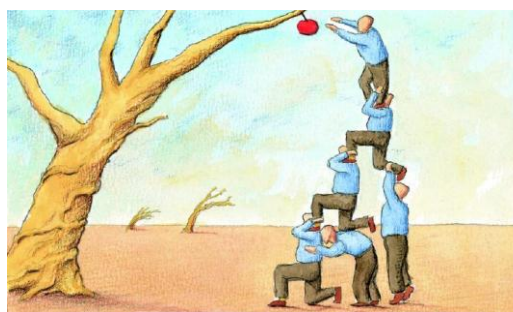
- Escreva as regras para que não haja dúvidas quanto aos objetivos do grupo;
- Afixe-as e respeite-as;
- Seja honesto e sincero de forma a não haver espaço para a especulação;
- Se estiver especialmente interessado na opinião de outra pessoa, peça-a diretamente;
- Cada pessoa deve ter oportunidade de falar sobre cada ponto a trabalhar;
- As decisões tomadas devem reunir o consenso de todas as pessoas da equipa.

A chave para um Trabalho em Equipa eficaz é a cooperação.

O acordo entre todos para se desligarem dos seus preconceitos pessoais.

O esforço deve ser feito no sentido de se procurarem soluções práticas para os problemas em consideração.

2.2. EXCELÊNCIA NO TRABALHO EM EQUIPA



Podemos analisar a excelência de competências em três domínios distintos mas complementares:

- **Competências Cognitivas** – Domínio do Saber-Saber (conhecimento)
- **Competências Relacionais** – Domínio do Saber-Estar (atitudes, relacionamento interpessoal)
- **Competências Técnicas** – Domínio do Saber-Fazer (aptidões, habilidades técnicas)

Uma função poderá ter em si, tarefas que reúnam os três domínios de competências referenciados, sendo assim importante a destrição de cada uma delas nas diversas funções a serem desempenhadas numa equipa de trabalho.

Atividade 2.2.1. – Individual:

Caraterísticas Pessoais

Tendo como objetivo um maior, melhor (re)conhecimento de nós mesmos, a atividade no **Anexo 2** pretende ser um momento de reflexão individual sobre caraterísticas próprias que poderão ser facilitadoras de desenvolvimento pessoal, profissional, nomeadamente, das competências relacionais.

Atividade 2.2.2. - Individual:

Após escolher as opções que considero retratarem-me melhor, devo escolher 5 competências do domínio relacional que acredito poderem ajudar no desenvolvimento do meu potencial único (*empowerment*).

2.3. 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 entender melhor as suas tendências comportamentais, inclinações, aptidões.
- **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.

Desta forma, e tendo como base a **Atividade 1**, cada colaborador deverá fazer uma autoanálise relativamente à sua forma de ser e estar, através de algumas perguntas que devem ser respondidas com sinceridade, pois só assim poderá reconhecer quais serão os seus aspetos mais, ou menos, positivos.

Exemplos de questões a colocar:

- *Sou pontual e assíduo?*
- *Tenho autoconfiança?*
- *Cumpro as regras e normas da organização?*
- *Tenho interesse pelo trabalho e sinto-me motivado?*
- *Sei organizar o meu trabalho?*
- *Desempenho a minha atividade de forma empenhada e consciente?*
- *Sei interagir e tenho uma boa comunicação interpessoal?*
- *Sei trabalhar em equipa?*
- *Trato os outros com consideração?*
- *Não provoco situações conflituosas?*
- *Desenvolvo o meu trabalho com autonomia?*
- *Aplico uma sequência lógica na resolução de problemas?*
- *Falo com calma e pausadamente?*
- *Falo muito, ou muito pouco?*
- *Sei expressar-me de forma clara?*
- *Sei escutar os outros e não os interrompo?*
- *Respeito a opinião dos outros?*
- *Tenho empatia para com os outros?*
- *Sou simpático com os outros?*
- *Sou prestável?*
- *Sei superar as dificuldades ou perco rapidamente o controlo da situação?*
- *Perco rapidamente a paciência?*
- *Sei identificar as situações de forma clara?*

Liderança e Trabalho em Equipe

- *Sei aplicar os meus conhecimentos para o desenvolvimento de tarefas?*
- *Sei aceitar as mudanças?*
- *Procuro soluções para os problemas existentes?*
- *Tenho coragem para expressar a minha opinião?*
- *Não quero ter sempre razão?*
- *Sei quais os meus pontos fracos e fortes?*

Atividade 2.3.1. - Individual:

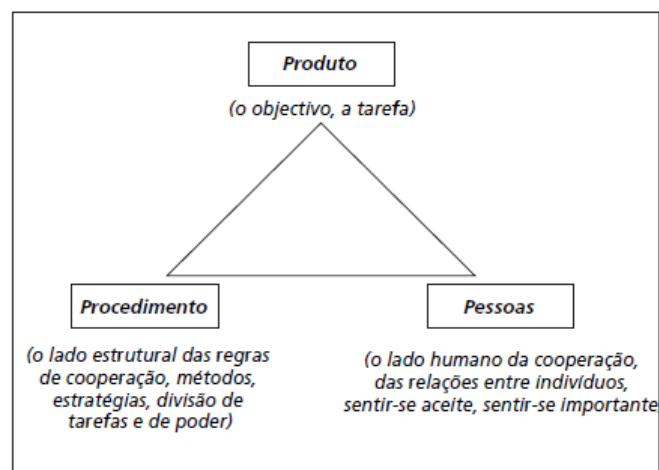
Devo escolher 3 perguntas para responder positivamente e 3 para responder negativamente. Para a primeira opção devo tentar explicar de que forma essas características têm contribuído para melhorar o meu desempenho e, para a segunda opção, pensar se as consequências dessas ações têm sido positivas e, se não, se há forma de as melhorar.

2.4. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS PESSOAIS EM FUNÇÃO DA EQUIPA

Um dos elementos-chave do trabalho de equipa é a cooperação eficiente. Todavia, é muito fácil falar de cooperação e muito difícil realizá-la. A maioria dos problemas está relacionada com aspetos relacionais (problemas de conjunto) e aspetos de tarefas (problemas de trabalho).

O triângulo dos 3 P: produto – procedimento – pessoas

O triângulo dos 3P simboliza que, numa equipa eficaz, tem de existir um equilíbrio entre o produto, o procedimento e as pessoas que trabalham na equipa.



O triângulo implica assim que, numa equipa eficaz, tem de existir um equilíbrio entre estes três polos:

- Se for dada demasiada atenção ao procedimento, se existirem regras demasiadas rígidas, a criatividade e a espontaneidade das pessoas podem morrer. As pessoas não se sentirão tão bem e isso implicará efeitos no produto (resultado);
- Se for dada demasiada atenção ao lado das pessoas, se falarmos demais sobre como nos sentimos, se gostamos ou não uns dos outros, deixaremos de concentrar-nos no resultado; uma equipa de um projeto não é um grupo terapêutico;
- Se for dada demasiada atenção ao produto (resultado), impediremos a equipa de encontrar bons procedimentos de trabalho o que produzirá um efeito negativo no lado das pessoas (há menos tempo para ouvirmos as ideias uns dos outros, para avaliar o trabalho e o processo).

À primeira vista, parece mais eficaz concentrar toda a nossa atenção na tarefa, no produto; se não perder tempo a ouvir as diferentes ideias, terá mais tempo para executar a tarefa.

Contudo, a longo prazo, é mais eficaz se pararmos um pouco para ouvir os outros, para os conhecer. Por exemplo, se ouvirmos realmente as pessoas podemos estar a motivar essa pessoa (ouvir = dar atenção = reconhecer a pessoa = motivação).

**Um equilíbrio dinâmico entre produto – procedimento – pessoas
ajuda uma equipa a funcionar melhor a longo prazo.**

2.5.COMO ULTRAPASSAR IMPASSES E OBSTÁCULOS NO TRABALHO EM EQUIPA

Um conflito é uma situação que se caracteriza por escassez de recursos e por um sentimento de hostilidade. O conflito não deve ser visto apenas como impulsionador de agressões, disputas ou ataques físicos, mas como um processo que começa na nossa percepção e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva.

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. Corre-se o risco de ficar imobilizado entre as duas respostas, dada a dificuldade da escolha.

Conflitos Interpessoais:

Aquele que acontece ou ocorre entre duas pessoas, surgem maioritariamente devido a:

- diferenças individuais (idade, sexo, atitudes, crenças, valores e experiências que contribuem para que as pessoas vejam e interpretem as diversas situações de muitas maneiras).
- diferenciação de papéis (dificuldade em determinar quem dá a ordem a outro; ambiguidade em relação à autoridade e à responsabilidade)

Conflito Organizacional:

Aqui, é a própria estrutura da organização que constitui a fonte potencial de conflito. Numa organização, o poder está distribuído em proporções desiguais. Responsabilidade e autoridade são diferentes consoante as funções desempenhadas. Existe sensibilidade à forma como se é tratado, sobretudo pelas pessoas de nível superior.

Como os recursos são geralmente escassos, o modo como o pessoal, o dinheiro, o espaço e os equipamentos são partilhados, pode ser também uma fonte de conflito

Ainda que o conflito possa parecer perigoso, pode, na sua consequência trazer frutos para a organização, impedindo a estagnação, estimulando novas ideias e novos métodos. Permitem que as pessoas envolvidas mudem e se ajustem.

Diversos estudos sobre a cooperação, a estabilidade e as fontes geradoras de conflitos no seio das organizações, identificam as seguintes principais razões pelas quais “a paz é quebrada”:

Interdependência.

Quando existe encadeamento entre diversas pessoas no que se refere à realização de determinadas tarefas, o não cumprimento atempado das obrigações por parte de algumas delas, pode dar origem a um conflito, pelo facto de esse incumprimento se refletir no desempenho de todas.

Diferenciação.

Quando existe elevada especialização nas tarefas e funções, os membros de um grupo podem estabelecer a sua própria cultura e achar que os membros de outros grupos são menos competentes ou merecedores, particularmente quando é a própria organização a vincar a competitividade intergrupala.

Quando as perspetivas de pessoas em níveis diferentes, assim como os seus valores e interesses não são comuns, é uma fonte potencial de conflito.

A autonomia demonstrada pelas pessoas que trabalham numa empresa, assim como o aumento do espírito crítico e a maior aspiração profissional pode ser uma fonte potencial de conflito.

Efeitos positivos e negativos dos conflitos

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;
- Primazia de lutas entre os membros;
- Perda de recursos, energia e tempo.

Não havendo receitas para gerir conflitos, podemos apresentar algumas sugestões que poderão ajudar a minimizar os efeitos negativos e maximizar os efeitos positivos.

Escolher um local e uma altura – Quando e Onde?

Muitas das vezes não é aconselhável resolver um conflito imediatamente quando este ocorre, mas sim permitir um pequeno intervalo, para que as emoções fortes que aparecem na altura da sua ocorrência não façam com que diga coisas das quais se irá arrepender.

Para além disso, este intervalo também dá um tempo de preparação, para os intervenientes pensarem no que querem e como querem dizer as coisas

Dar voz a cada um dos envolvidos

É importante ouvir a versão e os argumentos de cada um dos envolvidos no conflito e resolver o problema em conjunto.

Para tal, cada um dos intervenientes deverá:

- ✓ Identificar claramente o problema, formulando-o em frases simples e concretas;
- ✓ Preparar os pontos essenciais que quer expor ao outro;
- ✓ Manter-se restrito às coisas importantes/essenciais;
- ✓ Evitar generalizações (expressões como “Sempre” e “Nunca”);
- ✓ Respeitar o outro (não ridicularizar, não utilizar o sarcasmo, ou utilizar comentários pouco adequados);
- ✓ Expor um problema de cada vez;
- ✓ Assegurar-se de que foi compreendido (feedback);
- ✓ Ouvir o outro, com atenção;
- ✓ Propor e deixar que o outro sugira soluções podem resolver o problema;
- ✓ Negociar a solução para o conflito;
- ✓ Empenhar-se na solução do problema.

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 se acomoda, demonstrando uma resignação externa e, frequentemente, uma revolta latente interna.
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 buscar soluções que contemplem os pontos de vista diferentes, só há um lado que na busca de soluções únicas, aumenta a autoestima e fortalece o grupo para assumir novos desafios.

***Muito obrigada pela atenção e colaboração,
votos de sucesso e espírito de equipa! 😊***

Anexo 1

Documentação de apoio à realização das Atividades 1.4. e 1.5.

Estes são alguns aspetos que devemos considerar no que diz respeito ao comportamento de liderança eficaz e que deverão ser tomadas em conta na interação com o grupo, enquanto coordenador.

Justiça:

A falta de equidade dentro de um grupo leva a sentimentos de descontentamento e desconfiança.

Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. O importante não é que o líder se considere justo visto que isso é a sua própria perspetiva, mas antes que o grupo perceção o líder como tal.

Para alcançar este tipo de contexto (sempre que as suas ações forem no sentido de premiar ou de punir) deve pensar-se, a priori, no melhor modo de fazer com que os critérios selecionados sejam considerados equitativos ou justos (necessidade de criar indicadores objetivos que justificam os critérios de decisão).

Honestidade:

É outra característica muito importante que consiste no líder ser considerado uma pessoa de palavra, que ao prometer, cumpre.

Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas. Para isto, será importante, antes de criar qualquer tipo de expectativa, o líder certificar-se de que a possibilidade de as satisfazer está nas suas mãos.

Modo como lida com as emoções:

O comportamento do líder não deve ser exageradamente racional. Há necessidade de emoções para que o grupo esteja ativo e determinado. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os subordinados.

Assim, é importante o empenhamento pessoal do líder, que deve exteriorizar as suas emoções, sobretudo as positivas, sendo que a demonstração de sentimentos negativos deve ser mais ponderada e preparada.

Há que expressar emoções de um modo doseado, sem permitir que aconteçam excessos que possam prejudicar a eficácia e o bom ambiente da equipa.

Assertividade:

A resolução dos conflitos e problemas com os elementos que lidera deve ser feita de modo assertivo. A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do recetor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro.

Na resolução dos diferendos internos, aparece como mais adequada a utilização da racionalidade, ao passo que, para unir o grupo, em situação de conflito com o meio exterior a utilização das emoções pelo líder será uma estratégia mais eficaz.

Ainda relativamente à assertividade é, então, fundamental demonstrar a opinião de um modo não agressivo. Mesmo que aconteça a situação de um colaborador ser agressivo com o líder, este deverá responder assertivamente, centrado na premissa de que comunicação gera comunicação. Poderão manter-se assim as fronteiras necessárias.

Autoconhecimento:

É importante saber-se quais as mais-valias, bem como as limitações. Para isto, pode recorrer-se a estratégias como: autorreflexão acerca das próprias experiências, analisando sucessos e fracassos, bem como causas e consequências; interação: interagir com familiares, amigos e colegas no sentido de perceber como estes nos percebem.

É um complemento à autorreflexão, vista por perspetivas que são exteriores a si; disponibilidade para a aprendizagem: estar receptivo a novas aprendizagens reavaliando convicções sem perder de vista os próprios objetivos e prioridades.

Motivação:

O líder deve saber motivar os seus colaboradores. Deverá ter, para isso, a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar.

Será, então, importante definir aquilo que se pretende fazer, interagir com os colaboradores no sentido de construir um projeto com que o grupo se identifique, incentivando-os a trabalhar nessa direção.

Confiança:

A confiança é a base da empatia. Gerar empatia impõe um esforço para ouvir os outros, mostrando um interesse genuíno.

Para isso poderá demonstrar-se empatia através da transmissão explícita de reações às propostas dos colaboradores, da reformulação do discurso da equipa à medida que os elementos vão falando (de modo a certificar-se do conteúdo da mensagem emitida), completando as sugestões com ideias próprias e compreendendo profundamente o ponto de vista dos liderados.

Transformar os desejos em ações concretas e definidas:

A ação é precedida de uma intenção. O líder deverá definir claramente aquilo que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização.

Deverão antecipar-se dificuldades e criar-se projetos realistas que possam ser concretizados. Para isto poderá definir-se uma linha orientadora que clarifique o rumo a seguir, partilhando um pouco o pensamento estratégico.

Partilhar os méritos:

Mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante repartir os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros.

Se as coisas correm bem, partilham-se os méritos. Contudo, se algo corre mal será importante que, como líder, chame a si mesmo as responsabilidades.

Em crise não há liderança partilhada. Mais uma vez, esta não é uma regra sem exceção e pode haver situações em que se sinta a necessidade de a flexibilizar.

Anexo 2

Atividade 2.2.1. e 2.2.2. - Características Pessoais

A presente lista contém uma série de afirmações na primeira pessoa, relacionadas com características de personalidade, atitudes e comportamentos.

Analise cada afirmação e assinale com um **X** aquelas com que se identifica.

- Estabeleço facilmente contacto com pessoas que não conheço.
- Sou uma pessoa comunicativa.
- Gosto de estar em primeiro plano.
- Sou muito sensível aos contratempos.
- Sou irritável.
- Sou uma pessoa perseverante (persistente, que não desiste com facilidade).
- Gosto de assumir a liderança num grupo de pessoas.
- Tenho boas capacidades de organização.
- Sou otimista (positiva).
- Sou paciente (sei esperar).
- Confio facilmente nas pessoas.
- Prefiro que os acontecimentos se desenrolem de acordo com o previsto.
- Preocupo-me com o bem estar dos outros.
- Gosto de praticar exercício físico.
- Gosto de trabalhar de forma independente.
- Gosto que as pessoas aproveem publicamente o que faço.
- Gosto de ter hábitos fixos.
- Sou uma pessoa metódica (gosto de seguir algumas rotinas).
- Gosto de ter tudo bem limpo.
- Gosto de tomar iniciativa.
- Tenho boa memória.
- Sinto-me logo à vontade numa situação nova.
- Tenho jeito para os trabalhos manuais.
- Atuo muitas vezes antes de pensar.
- Gosto de ver os resultados do meu trabalho.
- Gosto de estar entretida de forma criativa.
- Fico nervosa se tiver de fazer várias coisas ao mesmo tempo.
- Faço muitas coisas por intuição.
- Quando me encontro num grupo de pessoas gosto de ficar em segundo plano.
- Sou capaz de analisar problemas complicados ao pormenor.
- Sou espontânea.
- Tenho boas capacidades de concentração.
- Faço tudo minuciosamente (pormenorizadamente, ao detalhe).
- Consigo exprimir bem os meus pensamentos.
- Entusiasmo-me facilmente.
- Consigo escutar os outros.
- Não desanimo perante um problema.
- Sei muitas vezes mais do que os outros.
- Tenho confiança em mim mesma.
- Fico facilmente desestabilizada (instável).
- Não tenho dificuldades em afirmar que não estou de acordo.

Anexo 3

Apoio à visualização do Filme

https://www.youtube.com/watch?v=IMf_p87hx8o

QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO?

- O filme QUEM MEXEU NO MEU QUEIJO retrata as mudanças a que estamos sujeitos na busca dos nossos objetivos.
- As personagens são os ratinhos Smiff e Scurry e os duendes Hem e How, embora os ratinhos tivessem um cérebro mais simples, foram eles que alcançaram primeiro o novo posto de queijo. Por que razão isso aconteceu?
- O vídeo, sendo uma alegoria, mostra-nos representações. As personagens, os lugares e todos os outros ingredientes não representam, simplesmente, a si mesmos, mas verdades universais. Assim, algumas perguntas são pertinentes:
- O que representa o queijo?
- O que é o labirinto?
- Como ter sucesso em tempos de mudança?
- O que representa encontrar o queijo?
- O que representa não encontrar o queijo?
- Todas as personagens tinham um objetivo comum. Elas tiveram as mesmas atitudes para alcançá-lo?
- Quem se mostrou mais prevenido?
- O que representa o facto de os duendes voltarem ao mesmo lugar, mesmo sabendo que ali não havia mais queijo?
- Inicialmente, Hem não conseguiu convencer How a procurar queijo em outros lugares. Quando se decidiu, colocou cartazes nas paredes do labirinto. Por que o fez?
- Hem encontrou um pouco de queijo no posto E. Qual foi sua primeira atitude após saborear o novo queijo?
- Ao receber de Hem um pedaço de queijo, How disse que não gostaria do queijo novo e que desejava o queijo velho de volta. O que isso representa?
- Após encontrar o posto N, How começou a inspecioná-lo frequentemente, para saber as mudanças que estavam ocorrendo? O que isso representa?

CARTAZES

- QUANTO MAIS IMPORTANTE O SEU QUEIJO É PARA SI, MENOS DESEJA DEIXÁ-LO.
- O QUE FARIA SE NÃO TIVESSE MEDO?
- QUANDO VOCÊ VENCE O MEDO SENTE-SE LIVRE.
- A MUDANÇA ACONTECE! ELES CONTINUAM MEXENDO NO QUEIJO.
- PREVEJA A MUDANÇA, CHEIRE O QUEIJO COM FREQUÊNCIA PARA SABER SE ESTÁ A FICAR VELHO.
- ADAPTE-SE RAPIDAMENTE À MUDANÇA. QUANTO MAIS DEPRESSA SE DESFIZER DO QUEIJO VELHO, MAIS CEDO SE VAI DELICIAR COM O QUEIJO NOVO.

Liderança e Trabalho em Equipa

- APRECIE A MUDANÇA. SINTA O GOSTO DA AVENTURA E DO NOVO QUEIJO.
- ESTEJA PREPARADO PARA MUDAR MUITAS VEZES. ELES CONTINUAM MEXENDO NO QUEIJO.

Referências Bibliográficas:

AA. VV., *Da liderança situacional à liderança transformacional*, Manual do formando, Ed. Bee consulting, 2007
Rego, Arménio, *Liderança nas organizações: teoria e prática*, Ed. Universidade de Aveiro, 1998
Tralhão, Ana Cristina, *Gestão e motivação de equipas*, Manual do formador, Ed. CECOIA, s/d

Endereços eletrónicos

<http://www.sg.msss.pt/left.asp?01.01.01> consultado em 20.10.2014

Alguns links sobre Motivação no Trabalho, Liderança e Espírito de Equipa a que poderão aceder através da Internet:

<https://www.youtube.com/watch?v=blhHrL73d4s>

http://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work#t-51296

http://www.ted.com/talks/drew_dudley_everyday_leadership#t-355152

http://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work