

Título Evento: Liderança e Gestão de Equipas

Tipo de Evento e promotores (Conferência/Seminário/Jornadas/etc.): Formação para coordenadores Técnicos (formadora Sónia Ramalho School House- empresa parceira da ULisboa formacao@reitoria.ulisboa.pt)

Data: 8, 9, 12, 13 e 14 Maio 2014

Local: Faculdade de Medicina Dentária, ULisboa

Participante(s) da AEP: Marta Pile

Programa: programa no servidor

Informações complementares: slides da formação na [pasta do servidor da AEP](#)

Notas de interesse:

Vivemos Dias de incerteza, desanimo, exigência, diversidade, complexidade, competitividade, e isso leva a maior dispersão, esforço em demasia, aumento da resistência à mudança, aumento conflitos, apatia...

O Líder tem q ser boa onda, alto astral, para transmitir esse feeling para a equipa. Se andarmos stressados, tristes, agressivos, transmitimos isso às equipas.

Queremos: pessoas focadas, envolvidas, motivadas, coesas e positivas, ideias, vontade de aprender e crescer, e o primeiro passo para ser um bom líder é conhecermo-nos a nós próprios. Maior conhecimento do eu e do eu com os outros. Defeitos e qualidades. Maior consciência de como me relaciono, por forma a conseguir gerir as emoções.

A culpa não pode ser dos outros. Os sucessos são da equipa o fracasso é do líder...

Decisões importantes são sempre em função dos nossos valores. Ser líder dá muito trabalho e obriga nos a falar com as pessoas. Num lugar de chefia são mais importantes as competências relacionais do que as técnicas - os dirigentes são pagos para pensar, não para fazer.

Ser líder é ser cuidador das pessoas que trabalham connosco: portas abertas dos gabinetes, não fechada. As pessoas têm várias dimensões e a abertura para a parte pessoal é importante para a empatia com os outros. Só através da comunicação é que se consegue dar e receber. Vamos perder tempo com as pessoas com quem trabalhamos Tomar um café, dois dedos de conversa, no dia a dia. O que todos procuramos é o equilíbrio entre todas as dimensões: familiar, espiritual, profissional, amorosa, ...

A diferença entre equipa e grupo

Na equipa há interajuda - todos a trabalhar para um objetivo comum.

Responsabilizar as equipas e definir objetivos estratégicos de longo prazo e operacionais mais pequenos, que permitem a concretização dos estratégicos. Ex: ser mais feliz é o estratégico; os operacionais são as pequenas coisas que posso fazer para isso: tirar mais tempo para vida pessoal, dançar 1 vez por semana, etc

Formulação de objetivos SMART:

- Specific
- Measurable
- Atingíveis
- Realistas
- Temporizáveis

Nas equipas há confiança, empatia, respeito, comunicação, afetividade, afinidade. É importante a proximidade física. Todos se concentram nos resultados coletivos e não nos individuais.

Frase com as quais concordo:

- O trabalho em equipa é mais motivador
- A vaidade é inimiga do trabalho de equipa

- Se estou pressionado com tempo nada como "agarrar e fazer"
- A culpa dos insucessos é sempre do chefe, dos sucessos é da equipa: delega-se o trabalho mas tem que haver acompanhamento para que as coisas sigam o rumo que se pretende
- O talento vence jogos mas uma equipa vence campeonatos
- Gosto de trabalhar em equipa quando me identifico com ela: no trabalho temos que ultrapassar feitiços e preferências
- Trabalhar em equipa é muito bom porque facilita o meu trabalho
- O trabalho em equipa é muito mais eficaz
- Com o trabalho em equipa aprendo todos os dias

Delegação:

Delegar apenas nas pessoas que trabalham como nós: tem q haver confiança sobre o trabalho a desenvolver; tem q haver timings para impor ritmo às equipas

Tipos de equipas:

- Equipa funcional: funciona mais como um grupo. Chefe + subordinados. Chefe forte, decisivo, manda e distribui tarefas modelo mais utilizado
- Equipa em autogestão: cada um sabe o que tem que fazer. Liderança partilhada. Responsabilidade de todos. Chefe menos participativo
- Equipa interfuncional: criadas para projetos; pessoas da área a, b e c. Cada um com a sua especialidade. Equipas de duração curta

Vantagens trabalho equipa:

- Maior criatividade
- Maior motivação
- Novas soluções para velhos problemas
- Complementaridade
- Aumenta segurança
- Mais qualidade trabalho
- Melhora produtividade
- Reduz desperdício
- Aumenta o sentimento de pertença

Desvantagens trabalho equipa

- Dispersão e distração
- Efeito "dominó"
- Excessiva coesão (misturar assuntos amizade e trabalho)
- Fechar-se ao exterior

É essencial definição clara dos objetivos, criação de canais de comunicação, incentivar a participação de todos, aceitação e reconhecimento das diferenças, gestão de conflitos numa lógica de ganhar-ganhar, organização de papeis e distribuição de tarefas

Porque falham as equipas:

- Necessidades incompatíveis - há quem trabalhe em benefício próprio em que objetivos pessoais interferem nos objetivos da equipa
- Metas confusas e objetivos mal comunicados
- Papeis não resolvidos: pessoas que não percebem a sua função na equipa
- Conflitos de personalidades: devemos identificar e valorizar diferenças tornando as transparentes aos olhos da equipa
- Liderança inadequada: o propósito é servir os objetivos da equipa. Não é só pedir à equipa para dar. O líder também tem que dar à equipa algo em troca
- Cultura anti-equipa: tem que se ver se a empresa está preparada para delegar, responsabilizar, e autonomizar as equipas
- Informações e feedback insuficiente: recursos e avaliação do trabalho é fundamental
- Sistemas de recompensa mal concebidos: siadap, salários, carreira, formação, reconhecimento, o funcionário do mês....

Fases de constituição de equipa:

- Formação - 1 fase - motivadas, objetivos, etc
- Subgrupos - 2 fase - colegas com afinidades começam em subgrupos e é necessário trabalhar o

teambuilding

- Conflito - 3 fase - líder tem que ser moderador
- Normatização - 4 fase – equipa madura, a equipa já resolve os conflitos. Colaboração. A atitude é vamos à luta. O eu é substituído por nós. As conquistas são medidas e comemoradas. O ambiente é aberto e comemorável.

Equipa:

Estarmos juntos é o começo

Continuarmos juntos é o progresso

Trabalharmos juntos é o sucesso

Definir planos com cada uma das pessoas com quem trabalhamos. O que correu mal e o que gostaria de fazer, alterar no próximo ano

Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo. Despertar nos outros a vontade de fazer. Paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso.

Premiar o esforço. Não apenas o sucesso. Há pessoas que não conseguem ter sucesso mas esforçam se.

Pedir novos métodos de trabalho, ideias para melhorar o espirito de equipa, etc

Qe a inteligência emocional é tão ou mais importante que o QI

Chefe ou líder:

- O chefe cria medo o líder confiança
- O chefe arranja culpados, o líder corrige erros
- O chefe sabe tudo, o líder faz perguntas
- O chefe torna o trabalho um sacrifício, o líder torna o trabalho interessante
- O chefe preocupa-se com ele, o líder preocupa-se com o grupo

Gestor e líder:

- Gestor gere recursos, baseia-se no controlo, foca-se no procedimento, visão curto prazo
- Líder preocupa-se em inovar, desenvolver, foca-se nas pessoas, questiona as verdades absolutas, tem os olhos no horizonte

Equilíbrio profissão-família é o mais importante para motivar as pessoas

Ser líder é levar a equipa a dar o seu melhor. As criticas devem cingir se a factos, não a características pessoais (és preguiçoso, distraído, ...)

Níveis de motivação das pessoas:

- M1 Baixa capacidade e motivação – necessita de acompanhamento e prazos
- M2 Baixa capacidade e alta motivação - treinar mas dar espaço para procura de soluções
- M 3 Alta capacidade e baixa motivação - acompanhamento pessoal pois estão prestes a sair com uma oportunidade
- M 4 Alta capacidade e alta motivação - mais autonomia e responsabilidade

Líder eficaz:

- Entusiasta
- Emocionalmente estável
- Sentido de humor
- Autoconfiante
- Assertivo
- Creível
- Tolerante
- Caloroso
- Boa rede de contactos

Liderar:

- Compartilhar a informação com todos
- Conhece bem as pessoas? Seus interesses fora do trabalho?
- Dá o exemplo a seguir: integridade, honestidade, sinceridade, confiança

As únicas coisas que evoluem numa equipa por vontade própria é a desordem, e o mau desempenho.

A liderança é uma combinação de estratégia e carácter, e se tiver q passar sem um que seja a estratégia

Exemplos de atividade de teambuilding:

- Aulas de culinária
- Caça ao tesouro
- Construção de um puzzle em conjunto
- Aulas de dança
- Jogo do pastor
- Corda de tração
- Contratar alguém para falar de motivação, liderança

Comunicacao:

- Com o superior? Não há contacto? Falta de tempo, reconhecimento, ...
- Com os subordinados? Muita desmotivação, falta de coragem de exporem os seus desejos/sugestões, para evitar o conflito?

Comunicar é trocar ideias, sentimentos e experiencias entre pessoas que conhecem o significado daquilo que se faz. A comunicação é o óleo do motor da organização

COMUNICAR:

100 é o que se quer dizer

80 é o que se diz

60 é o que se ouve

40 é o que se compreende

30 o que se retém

20 o que se repete

Comunicação é partilha

Do emissor para o recetor

Em ambos os sentidos, senão é apenas informar

Feedback 10 dimensões:

- 1 elaborar um plano, refletir sobre o que se vai dizer e dar exemplos práticos
- 2 sempre com base em factos e nunca em suposições
- 3 sempre em situações específicas, que possam ser analisadas e mensuradas
- 4 Escolher hora e local
- 5 Equilíbrio entre o retorno positivo e o corretivo: manter os elogios com alguma cadencia
- 6 Manter a calma e ser objetivo dando relevância aos acontecimentos mais recentes
- 7 Ir direto ao assunto e manter contacto visual com enfoque nas questões essenciais
- 8 Abordagem pessoal mas sem conselhos a menos q lhos peçam
- 9 Mostrar os seus sentimentos de acordo com a mensagem que quer passar.
- 10 ouça e solicite a opinião do outro

Todos necessitam de feedback para serem produtivos

O feedback é um nutriente essencial para a vida

A qualidade de uma relação depende da qualidade e quantidade do feedback

Não negue feedback. É um castigo psicológico

Comunicação, compreensão, respeito e confiança. Só assim se tem um bom feedback , uma boa relação
Feedback ofensivo causa danos psicológicos, e destrói a auto estima

Motivação:

- Motivação intrínseca (psicológica, auto estima, reconhecimento)
- Motivação extrínseca (materiais, salários, seguros, ...)

Elogie. Não olhe a sua equipa apenas para apresentar erros. Repreenda mas de forma construtiva. Desdramatize os mensageiros do apocalipse. Mostre como desmoralizam a equipa, e como lideres não podemos permitir

Abrir espaço para a comunicação!!!!

- Meça e acompanhe
- Escreva e fale mais
- Favoreça o espirito de equipa
- Invista na sua equipa
- Faça reuniões, preste contas
- Tome atenção a como as pessoas agem perto de si
- Faça um balanço regular de como está o relacionamento dos diversos membros da equipa

3 tipos de líder:

- Líder coach desenvolvimento: dialoga, atualiza o plano de trabalho conforme os progressos, vê das necessidades de formação, feedback e coaching, assegura o desenvolvimento
- Líder gestor guia: define metas, acompanha trabalho, identifica os que precisam de desenvolvimento
- Líder mentor: é facilitador, sabe perguntar e ouvir, compartilha experiencias, sugere leituras, cursos, ...

Celebrar os sucessos!!

Delegar é importante, mas deve-se ter cuidado com o processo de delegação:

- Descrever claramente a tarefa, atribuições e limites de autoridade
- Selecionar o colaborador indicado para a tarefa
- "Abrir mão" de parte da autoridade não pode ser um problema
- Perceber e tolerar os erros
- Confiar no colaborador
- Criar responsabilidade equivalente à autoridade delegada

Cuidado!!

- Não podemos delegar em quem já esta sobrecarregado
- Não delegar uma tarefa em mais de um colaborador
- Não delegar apenas as tarefas desagradáveis
- Delegação em excesso e sem controlo: delegar implica sempre acompanhamento!

Delegar é descentralizar. Ocupar todos os recursos, não ter a pretensão de ser super-homem, por ser mais rápido: desta vez sou eu a fazer, no futuro posso ganhar muito mais se ensinar agora.

O tempo é importante porque:

Não se pode produzir, tem o valor da vida, não e recuperável, é um recurso escasso

O tempo de cada um é único, limitado e intransmissível

Dia de trabalho de um lider:

		Real
60 %	com desenvolvimento	15
15%	rotina	60
25%	trabalhos em curso	25

Salario anual x 1,5 a dividir por total horas trabalho = custo hora

Calculemos o nosso para termos uma ideia do custo da nossa mão de obra

Onde desperdiçamos tempo?

- Na não definição metas e objetivos
- Desorganização pessoal
- Empreender mais do que se pode
- Não saber dizer não
- Perfeccionismo
- Delegação insuficiente ou inexistente
- Comunicação ineficaz
- Informação inadequada
- Excesso de reuniões ou má preparação das mesmas
- Interrupções (ex: ver e-mails apenas em determinadas horas)