

Licenciatura em ENGENHARIA INFORMÁTICA

U.C.: LAPR4 (2º ano)

Competências de Liderança e de Trabalho em Equipa

(Módulo de Competências)

Grupo: DK-1

- José Mota (1161263)
- João Flores (1171409)
- Vasco Rodrigues (1171419)
- Ricardo Branco (1171173)
- Carlos Coelho 1(170527)
- Pedro Real (1170689)
- Isaías Machado (1170570)

Docente/Orientador

Maria João Assoreira / Alberto Peixoto Pinto

Data: 20/06/2019

Índice

1.	Introdução	1
2.	Liderança	2
2.1	Conceito	2
2.2	Teorias	3
3.	Trabalho em Equipa.....	4
3.1	Conceito	4
3.2	Modelo de Tuckman da evolução de equipas de trabalho	4
4.	Aplicação Prática	5
4.1	Liderança	5
4.2	Fases de Evolução de uma Equipa de Trabalho	5
5.	Análise SWOT à prestação do grupo e ao projeto desenvolvido.....	6
6.	Conclusão	7
7.	Referências Bibliográficas.....	8

1. Introdução

O projeto final de LAPR4 consistiu na adição de funcionalidades ao programa desenvolvido em EAPLI, com o intuito de cimentar a matéria lecionada nas cadeiras de EAPLI, RCOMP e LPROG.

Para o desenvolvimento do projeto foram também fulcrais os conhecimentos adquiridos no módulo de competências de LAPR4, uma vez que estes envolveram trabalho em equipa, que implica o desenvolvimento de *Soft Skills* como a capacidade de comunicação interpessoal e organizacional, e de liderança.

Este relatório será focado nas aptidões acima referidas e irá descrever a evolução do grupo ao longo das semanas relativamente às mesmas.

2. Liderança

2.1 Conceito

A liderança é o tema sujeito a mais investigação e a estudo no âmbito do comportamento e da teoria organizacional e há muito que suscita interesse entre académicos (Arménio Rego & Miguel Pina e Cunha, 2009).

No entanto, este termo ainda não possui uma definição final. As definições mais recorrentes convergem na premissa que a liderança é a capacidade de um determinado indivíduo influenciar positivamente outros a contribuírem de igual forma a fim de atingir os objetivos da equipa garantindo, portanto, o sucesso das organizações de que são membros.

"Liderança é a influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação para que seja atingida uma meta ou metas específicas" (Tannenbaum, 1992).

Deste modo, é de salientar que, de facto, a liderança pode mesmo ser considerada uma arte: A arte de motivar, inspirar e habilitar os liderados.

A fim de uma melhor compreensão do conceito, temos de distinguir a diferença entre os atos *gerir* e *liderar*.

Como vimos anteriormente, liderar é a capacidade de influenciar e de orientar os membros da equipa para assim serem atingidos os objetivos propostos. Por outro lado, o ato de gerir, é mais racional e exige uma planificação e gestão de todas as tarefas em busca do sucesso, onde existe uma pessoa, o líder, a comandar uma equipa, a definir e a atribuir responsabilidades, bem como assumi-las.

Deste modo, é possível concluir que o sucesso no alcance dos objetivos e metas por parte de uma equipa/organização é apenas atingido através da combinação de liderança e gestão, ideia esta corroborada por Chiavenatto:

“A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (Chiavenatto, 2002).

Qualquer pessoa consegue-se tornar num bom líder se apresentar uma visão clara dos objetivos e metas, responsabilidade, cooperação e foco.

Teorias

2.2.1 Teoria dos traços (1948-Stogdill)

De acordo com a teoria dos traços, proposta por Stogdill, um líder que reúna um determinado tipo de traços caracterizantes pode, ou não, ser eficaz numa determinada situação, dependendo da situação em que se encontra. Nos indivíduos que possuem um conjunto de traços, a probabilidade de estes serem bons líderes é maior. Porém, não garante que sejam eficazes.

Segundo esta teoria, alguns exemplos de características comuns entre bons líderes são:

- Ambicioso e visionário
- Energia e boa disposição
- tolerância ao stress
- Autoconfiança
- Maturidade emocional
- Honestidade
- Cooperação
- Assume responsabilidades

2.2.2 Teoria sobre estilos comportamentais (1939-Lewin | 1952,1960 Lippit e White)

Infelizmente, a teoria dos traços foi posta de lado a partir de 1939 devido ao facto de grande parte de autores como por exemplo Lewin, que através de vários casos experimentais concluiu que o comportamento de um líder é resultado da personalidade do mesmo e da situação em que se encontra. Desta forma, entrou em vigor uma nova teoria: Teoria sobre os estilos comportamentais (Universidade de Évora, n.d.). Mais tarde, por volta dos anos 50, Lippit e White, reformularam a teoria de Lewin. Para tal fizeram novos casos experimentais, mas desta vez com crianças. Estas foram divididas em três grupos, cada um deles sujeito a 3 estilos diferentes de liderança:

- Liderança Autocrática/Autoritária

O líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, estipulava os métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía recompensas e punições.

- Liderança Liberal

O líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente permitindo ao grupo agir como bem entendesse

- Liderança Democrática

O líder democrático encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem decisões descrevendo em traços largos as etapas genéricas para atingir os objetivos e metas delineados e quais os procedimentos opcionais, bem como formar equipas de trabalho.

Como seria de esperar, dado que o método de liderança incutido nos grupos foi diferente, os resultados obtidos também foram diferentes. O grupo da Liderança Autocrática apresentou um volume de trabalho significativo onde a qualidade do trabalho realizado se sobressai. Já no grupo sujeito à Liderança Liberal, os resultados obtidos foram abaixo do expectável visto que a qualidade de trabalho e a sua quantidade de trabalho não foram satisfatórios, fruto do tipo de liderança vigente. Por fim, no grupo submetido à

liderança Democrática apresentou uma quantidade de trabalho inferior ao esperado. Porém a qualidade do trabalho produzido foi bastante superior ao esperado.

Assim, podemos concluir que a liderança democrática se sobressaiu aos outros tipos de liderança pela conjugação de qualidade e quantidade de trabalho.

3. Trabalho em Equipa

3.1 Conceito

O Trabalho em Equipa é uma atividade desenvolvida por um número reduzido de pessoas (Debastiani, 2015; Marcondes, 2017; Valentine, 2012), normalmente com habilidades e competências complementares para tapar “buracos” que possam existir (economias.pt, n.d.; Raposo, n.d.), comprometidas entre si para cumprirem objetivos e metas delineadas pela equipa que não seriam alcançadas isoladamente (queconceito.com.br, 2019; Universidade Lisboa, n.d.) .

3.2 Modelo de Tuckman da evolução de equipas de trabalho

O Modelo de Tuckman(4) da evolução de equipas de trabalho consiste, essencialmente, em quatro grandes fases (Tuckman, Ann, & Jensen, 1977) de evolução:

- *Forming*
- *Storming*
- *Norming*
- *Performing*.

A fase de *forming* é caracterizada por alta dependência do líder para guiar a equipa, pouca concordância quanto aos objetivos, tarefas individuais pouco definidas, processos muitas vezes ignorados. Sendo assim o líder assume a responsabilidade de responder pela equipa bem como guiá-la.

A fase de *storming* é o momento em que as decisões são difíceis de tomar, os membros da equipa tentam sobrepor-se uns aos outros hierarquicamente, o objetivo principal fica mais definido mas muitas incertezas persistem, a equipa tem de se manter focada para não se distrair com relações e emoções, são necessários compromissos para haver progresso. O líder orienta a equipa.

A fase de *norming* caracteriza-se por maior concordância dentro da equipa, papéis e responsabilidades bem claros, grandes decisões são feitas em grupo, forte compromisso, espaço para divertimento, é definido o estilo de trabalho da equipa, existe respeito geral pelo líder e a liderança é mais partilhada pela equipa. O papel do líder é facilitar e permitir o progresso.

Por fim, a fase de *performing* consiste em visão partilhada por toda a equipa sendo capaz de se defender sem o líder, grande autonomia da equipa, existem desacordos mas são resolvidos positivamente sendo que as alterações de estrutura são feitas pela equipa, há preocupação entre membros da equipa, a equipa exige atribuição de tarefas e projetos por parte do líder, a equipa não precisa de ser instruída ou assistida, os membros da equipa podem, porém, pedir assistência ao líder com problemas pessoais. O líder delega e supervisiona.

4. Aplicação Prática

4.1 Liderança

Ao longo das semanas, foram diversas as abordagens e estilos de liderança explorados na tentativa de encontrar o balanço ideal.

Esta secção está dividida em semanas para destacar a evolução das estratégias de liderança aplicadas.

Primeira Semana

Inicialmente, a abordagem utilizada foi uma tentativa de um líder participativo (Democrático).

Porém, durante esta iteração, o líder não esteve suficientemente presente. Independentemente, existiram discussões de brainstorming regulares entre os membros de grupo, incluindo o líder, que auxiliaram a idealização da direção que projeto deveria seguir. No entanto, nem os temas discutidos foram profundos o suficiente, nem o feedback foi sempre claro, o que levou a incoerências dentro do grupo.

Embora esta abordagem tenha gerado os resultados planeados, a qualidade dos mesmos não era a ambicionada e relembravam os esperados do estio Laissez-faire.

Segunda Semana

Perante os resultados da semana anterior, foi evidenciada a necessidade de um líder mais presente e assertivo, que fizesse a equipa convergir para o mesmo objetivo. Assim, a abordagem passou a ser mais orientada às tarefas.

Apesar desta decisão, o estilo continuou a ser o de um líder participativo, mas com alguns traços de liderança Autocrática, como o controle de qualidade ser feito pelo líder.

Os resultados obtidos expuseram diversas falhas e inconsistências nas decisões previamente tomadas.

Terceira Semana

Uma vez detetados os problemas de iterações anteriores, o grupo manteve o seu tipo de liderança, mas com uma atenção especial na delegação de tarefas, que foi fundamental para o cumprimento dos requisitos.

4.2 Fases de Evolução de uma Equipa de Trabalho

As fases de evolução do trabalho de equipa são claros tendo em consideração o ponto a cima, inicialmente foi necessario que um lider demonstrasse o seu papel e guia-se a equipa num bom caminho, mas dado que a equipa já tinha trabalhado em projetos anteriores, já são claros os pontos fortes de cada um, tendo tal em consideração as decisões continham tal informação em conta, nesse momento era de notar duas fases de tuckman, o forming onde o líder guiou a equipa nas decisões e o storming nos “brainstorming’ s” e divisão de trabalhado da equipa, exemplos da divisão de trabalho estão registados nos *issues* do *bitbucket*.

Após a fase referenciada acima, a equipa compreendendo as suas funções realizou-as de modo a não impedir os colegas de puderem continuar o seu trabalho. Cada um tinha as suas funcionalidades atribuidas, definidas de modo à equipa ter um bom rendimento, as funcionalidades para cada um eram atribuidas também no *bitbucket*.

Com as funcionalidades definidas e a estrutura do trabalho bem definido o desenvolvimento era a próxima fase do projeto. A equipa tinha grande autonomia devido as boas práticas aplicadas anteriormente, cada elemento podia trabalhar sem dependências uma clara evidencia da fase performing.

5. Análise SWOT à prestação do grupo e ao projeto desenvolvido

- **Pontos fortes (Strengths)**

Em termos de pontos fortes, podemos destacar o envolvimento do grupo durante o desenvolvimento do projeto, a adaptação dos vários elementos do grupo a diversas adversidades e contratempos, uma boa divisão de tarefas tendo em conta os pontos fortes de cada elemento do grupo e a tentativa de entre-ajuda de todos os elementos tendo em vista o melhor resultado possível em relação ao projeto desenvolvido.

- **Pontos fracos (Weaknesses)**

Em relação a pontos negativos, nem sempre a abordagem escolhida se demonstrou como a melhor abordagem, tendo em conta que diversas vezes se teve confronto de ideias e situações inesperadas que causou alguma perda de tempo. Destacamos ainda alguma falta de comunicação em aspetos chave do projeto, tendo causado algumas dificuldades e contra-tempos que poderiam ser evitados.

- **Oportunidades (Opportunities)**

Em relação a oportunidades, foi possível de certa maneira, trabalhar com certas aplicações que eram desconhecidas para o grupo, tais como o Postman. Ainda foi possível trabalhar pela primeira vez com as apis da Google e da Microsoft. Por fim, foi possível trabalhar certos elementos de várias cadeiras lecionadas ao longo do semestre num só projeto.

- **Ameaças (Threats)**

No panorama das ameaças, houve várias coisas que tivemos de ter em conta no desenvolvimento do projeto. Exemplos disso são a diferença de resultados ao utilizar as mesmas funcionalidades nas duas apis (Google e Microsoft), chegando até a conclusão que os resultados obtidos da Microsoft nem sempre se apresentava muito detalhado e completamente fiável, a rede Internet do ISEP por vezes deixava de funcionar dificultando o desenvolver do projeto (pois para executar algumas funcionalidades era necessário o uso da mesma), e como maior falha as entregas semanais eram sempre dificultadas pela sobrecarga do servidor do Moodle, fazendo com que os trabalhos por vezes não fossem submetidos atempadamente.

6. Conclusão

Em suma, com este relatório e projeto aprofundamos os nossos conhecimentos teóricos e práticos relativos a liderança e trabalho em equipa. Vimos que, de facto, a presença de um líder na equipa que saiba encaminhar a equipa em direção ao sucesso é fundamental para atingir os objetivos como equipa. Para além disso, achamos, também, de extrema importância a relação entre os colegas de equipa. Existindo comunicação, honestidade, motivação e cooperação, os objetivos são cumpridos com uma qualidade de trabalho excelente, o que se verificou durante a realização do projeto da cadeira LAPR4, onde se verificou boa comunicação entre o grupo, um bom encaminhamento por parte do líder relativamente à supervisão da equipa, bem como a dedicação e empenho por parte dos membros.

7. Referências Bibliográficas

- Arménio Rego, & Miguel Pina e Cunha. (2009). *Liderar*.
- Chiavenatto. (2002). Provas de Concursos. Retrieved from <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Chiavenatto/53275763.html>
- Debastiani, C. (2015). *Definindo Escopo em Projetos de Software*. São Paulo: Novatec. Retrieved from https://pt.wikipedia.org/wiki/Modelagem_de_dados#cite_note-1
- economias.pt. (n.d.). Trabalho em equipa: quais as vantagens e desvantagens - Economias. Retrieved June 25, 2019, from <https://www.economias.pt/trabalho-em-equipa/>
- Marcondes, J. S. (2017). Trabalho em equipe: O que é? Conceito, Significado e Importância. Retrieved June 25, 2019, from <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/trabalho-em-equipe-conceito-importancia-e-caracteristicas/>
- queconceito.com.br. (2019). Conceito de Trabalho em equipe, definição e o que é. Retrieved June 25, 2019, from <https://queconceito.com.br/trabalho-em-equipe>
- Raposo, M. J. (n.d.). *Liderança e Trabalho em Equipa*. Retrieved from https://moodle.isep.ipp.pt/pluginfile.php/259206/mod_resource/content/1/COTRA_Lideranca_Tr.Equipa_.pdf
- Tannenbaum. (1992). *Teams: their training and performance*. Retrieved from <https://www.qub.ac.uk/elearning/media/Media,264498,en.pdf>
- Tuckman, B. W., Ann, M., & Jensen, C. (1977). *Group & Organization Studies* (Vol. 2). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/82ce/5d6862e726c9221104fe67b0e3c8fe890b9a.pdf>
- Universidade de Évora. (n.d.). *CAPÍTULO III A LIDERANÇA*. Retrieved from https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/11416/22/Capítulo III_A LIDERANÇA.pdf
- Universidade Lisboa. (n.d.). *Trabalho em Equipa 4.1. INTRODUÇÃO*. Retrieved from <https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1407993358847153/Trabalho em Equipa.pdf>
- Valentine, M. A. . I. M. N. and A. C. E. (2012). Measuring Teamwork in Health Care Settings: A Review of Survey Instruments. *Working Paper 11-116*. Retrieved from <http://www.hbs.edu/research/pdf/11-116.pdf>

Anexos