



# Licenciatura em Engenharia Informática (2º Ano)

*Unidade Curricular*

**LAPR4**

Ano Letivo: 2020/2021

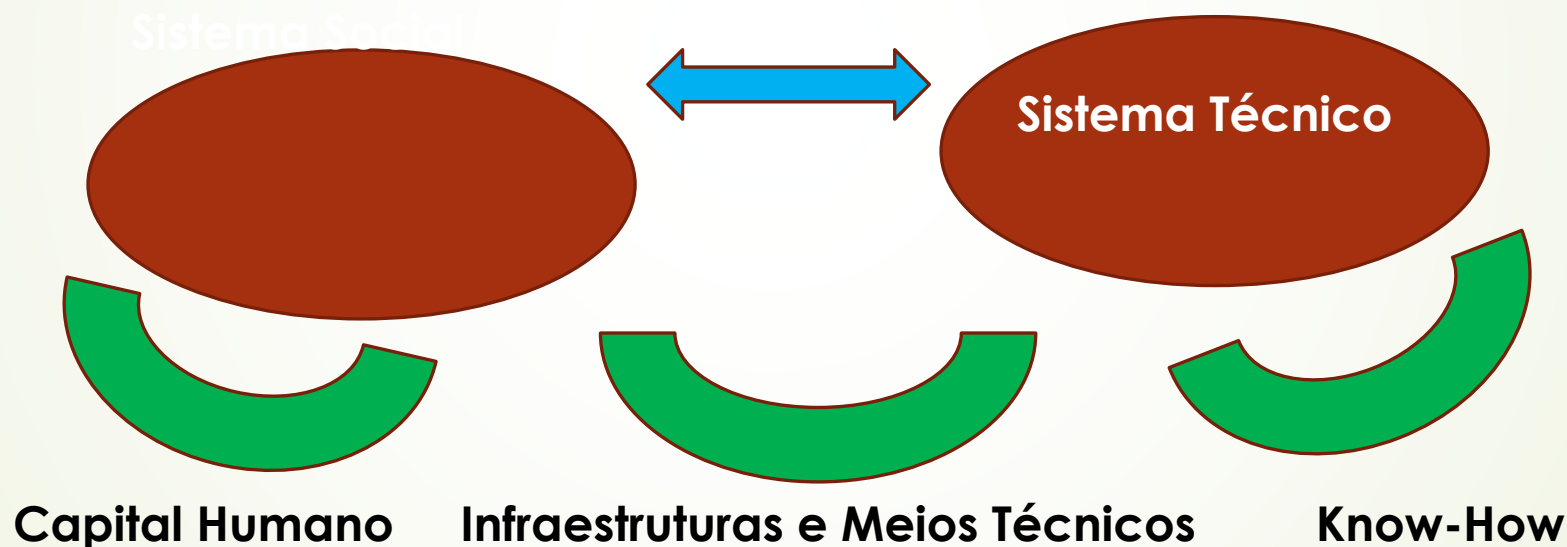


# COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

***ALBERTO PEIXOTO PINTO – ANO LETIVO 2020/2021***

## Noções Introdutórias: a importância da competência 'Liderança' nas organizações do Século XXI

A organização sistémica (Modelo de Tavistock):



# Competências

## ► Conceito:

*Mapa de aprendizagem e de experiência adquirida combinados em processos de atuação (comportamentos e atitudes) orientados para a obtenção de resultados mínimos desejados (nível de proficiência) que podem ser mensuráveis (por comparação com um padrão de valores definido).*

**(Neves, Garrido & Simões, 2010)**

# Competências

<b>CONHECIMENTO</b>	<i>Saber</i>	<b>Competência Técnica (HARD)</b>
<b>HABILIDADE</b>	<i>Saber Fazer</i>	
<b>ATITUDES</b>	<i>Querer Fazer</i>	<b>Competência Comportamental (SOFT)</b>
<b>ENTREGA</b>	<i>Fazer</i>	



Aumento da competitividade das pessoas e das organizações através do **desenvolvimento de competências** transversais e/ou específicas.

# Competências

CONHECIMENTO

HABILIDADE

ATITUDES

ENTREGA

$$E = A (C + H)$$

# Liderança vs Chefia

- ➡ Liderar e chefiar são sinónimos?
- ➡ Lidera mais ou chefia mais?...

# Liderança vs Chefia

8





# Definição de Liderança

9

“Influência interpessoal exercida numa situação dirigida através do processo de comunicação humana com objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.” (Chiavenato, 1999)



“Liderança é uma tendência de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente tendo como fim atingir os objetivos identificados.” (Allport, 2010)



“O líder deve ser empático com os seus liderados, para que obtenha empenho máximo dos mesmos.” (Hunter, 2014)

# Definição de Liderança

- ▀ Estas 3 definições embora com algumas diferenças apresentam dois pontos comuns e interligados:
  - ▀ para se verificar a existência de liderança tem que haver interação entre as pessoas dentro da organização (**interação grupal**)
  - ▀ e tem que haver influência de modo a se atingirem os objetivos definidos (**influência social**).

# Objetivos da Liderança

Diagnosticar problemas, diferenciando os problemas técnicos dos de adaptação;

Exposição dos desafios, ou seja, o líder precisa de desenvolver no grupo um espírito criativo, inovador, que encoraje as pessoas a procurar novos desafios;

Necessidade do líder em entusiasmar as pessoas, mobilizando-as com a finalidade de serem capazes de assumir as suas responsabilidades;

Regular o nível de conflito e ordem;

Necessidade de lembrar qual é a visão a longo prazo e explicar porque o trabalho de todos é importante para as organizações na medida em que apenas desse modo se atingem resultados e se alcança a produtividade.

# Teorias de Liderança

- República de Platão na Grécia Antiga: formação de líderes políticos;
- Meados do Século XIV da Era Cristã;
- Teoria dos Traços (década de 40);
- Teorias Comportamentais: Estilos de Liderança (décadas de 50 a 70);
- Teorias Situacionais/Contingenciais (décadas de 70 a 90);
- Teorias da Nova Liderança (após década de 90 e Século XXI).

# Teorias de Liderança

## ► Teoria dos Traços

Identificação de características de **personalidade** (inteligência, otimismo, empatia, comunicação e entusiasmo, entre outras) e **físicas** que o líder possa ter e que o levam a ser bem sucedido no seu exercício.

# Teorias de Liderança

## ► Teoria Comportamentais

Identificação **Estilos**: Democrático  
Autocrático  
*Laissez Faire*  
Participativo

# Teorias de Liderança

## ► Teoria dos Situacionais/Contingenciais

Os estilos de liderança podem e devem variar de acordo com a situação e o contexto, sendo influenciados nessa dinâmica por variáveis como os constrangimentos organizacionais, os níveis de maturidade profissional e pessoal dos liderados, a natureza do trabalho em termos de complexidade e duração.



# Teorias de Liderança

## ► Teorias da Nova Liderança

### ► Liderança **Transformacional**

Carisma -

Promove uma visão e um senso de missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança.

Consideração individualizada -

Dá atenção pessoal, trata cada empregado individualmente, acompanha e aconselha.

Estimulação intelectual -

Promove a inteligência, racionalidade e a resolução cuidadosa de problemas

Gestão pela exceção ativa -

Procura e observa desvios das regras e padrões, toma ações corretivas.

Gestão pela exceção passiva -

Intervém apenas quando os padrões não são alcançados.

Inspiração -

Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa importantes objetivos de maneira simples.



# Teorias de Liderança

- Teorias da Nova Liderança

- Liderança **Transacional**

Recompensas -

Contrato de trocas de recompensa de acordo com o esforço, promessas de recompensa por bom desempenho, reconhece as conquistas.

- Liderança **Laissez Faire**

Total liberdade e autonomia com um mínimo de intervenção.

# Teorias de Liderança

- Teorias da Nova Liderança
- Liderança Transformacional é um processo no qual "os líderes e seguidores se ajudam uns aos outros a avançar para um nível mais elevado de moral e motivação" (**Burns & MacGregor, 2010**).

# Delegação

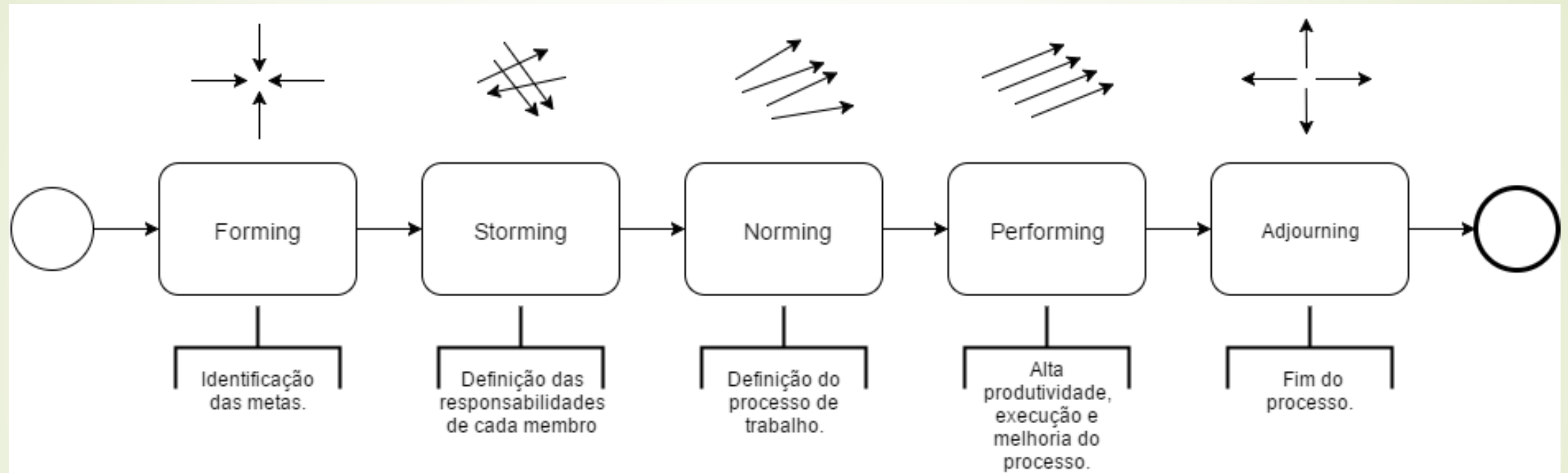
O ato de delegar envolve a designação, por uma pessoa a(s) outra(s), de uma tarefa ou projeto específico e o compromisso daquela que recebeu a incumbência de concluir a tarefa ou o projeto. É uma das mais importantes habilidades que um líder bem sucedido pode demonstrar.

Quando se delega, não se transfere somente responsabilidade para outra pessoa, mas também a obrigação de prestar contas pela manutenção dos padrões estabelecidos.

Pode delegar-se a atividade, mas manter a autoridade e responsabilidade ou transferir tudo e partilhar depois o sucesso ou fracasso.

# O Ato de Delegar

- Consistência na delegação: processo estruturado e não momentos pontuais;
- Identifique o que precisa de ser delegado, atividades e processo, bem como o desenvolvimento que pretende nas pessoas;
- Na reunião inicial de delegação enumere os benefícios da delegação junto com a pessoa que está recebendo a delegação. Explique o que acontecerá se as coisas não derem certo. Dentro de um ambiente de aprendizagem pontue logo quais os momentos de controlo e o que pretende ver nessas alturas;
- Selecione a pessoa, sem preconceitos, pensando criativamente no processo de escolha da pessoa e dando-lhe chance para o desenvolvimento das suas competências;
- Negocie o processo de delegação com a pessoa;
- Isso exige que a outra pessoa tenha todas as informações importantes e esteja motivada para executar a tarefa. Você deve negociar como a atividade deverá ser realizada;
- Reserve tempo para ajudar as pessoas a quem você delegou atividades. Dedique parte do seu tempo para acompanhar as atividades e auxiliar na tomada de decisões.



## Fases de Construção de uma Equipa Eficaz - Tuckman

# Comunicação Eficaz

- Escuta Ativa
- Feedback
- Estilo Assertivo/Passivo/Agressivo/Passivo-Agressivo

# PIM – Plano Individual de Ação

□ que devemos  
continuar a fazer?

□ que devemos  
começar a fazer?



□ que devemos  
parar de fazer?

□ que devemos  
fazer diferente?



# PIM – Plano Individual de Ação

- Relativamente às Pessoas
- Relativamente ao Trabalho
- Relativamente à Organização



Agradeço a vossa atenção e participação

▀ Alberto Peixoto Pinto