

Ana Maria Borges dos Santos

Desenvolvendo Liderança **Como Liderar Equipes Produtivas**



editora
VIENA

1ª Edição
Bauru/SP
Editora Viena
2016

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Líder.....	15
1.1.1.	Tipos de Líder	15
1.1.1.1.	O Autocrata.....	16
1.1.1.2.	O Burocrata.....	17
1.1.1.3.	O Democrata	17
1.1.1.4.	O Liberal (Laissez-faire).....	19
1.1.1.5.	Outros Tipos de Líderes.....	20
2.	O SER HUMANO NOS GRUPOS.....	25
2.1.	O Que Fazer Quando Temos um Novo Colega? E o Que Deve Fazer o Novo Integrante?	28
2.2.	O Caráter	30
2.3.	O Que Determina Nossa Personalidade.....	30
2.4.	Ações	31
3.	TRABALHO EM EQUIPE - TEAMWORK	37
3.1.	Fatores Que Promovem Boas Relações de Trabalho.....	40
3.2.	Dinâmica em Grupo - 1, 2 e 3.....	41
4.	POR QUE TRABALHAR EM EQUIPE?.....	47
4.1.	Como Desenvolver o Trabalho em Equipe.....	53
4.1.1.	Estágios	54
4.2.	Dinâmica em Grupo - Teia	59
5.	TRANSFORMAÇÃO DA EQUIPE.....	63
6.	NORMAS DE TRABALHO EM EQUIPE	75
6.1.	Normas de uma Equipe	77
6.2.	Por Que Algumas Equipes Falham.....	82
7.	AUTOESTIMA E AUTOCONFIANÇA	87
7.1.	Efeito da Autoestima e Autoconfiança.....	89
7.1.1.	Autoeficiência	91
7.1.2.	Autoimagem	91
7.1.3.	Projeção.....	92
7.2.	Melhorando a Autoconfiança.....	92
8.	COMO AGIR COM AS EMOÇÕES.....	97
8.1.	O Gerenciamento do Tempo	100
8.2.	Necessidade de Liderança.....	105
9.	APRENDIZAGEM CONTÍNUA	109
9.1.	Dinâmica em Grupo.....	114
10.	REUNIÕES	119
10.1.	Planejar Reuniões	121
10.1.1.	Preparar uma Pauta.....	123
10.1.2.	Espaço para Reunião.....	123
10.1.3.	É Preciso que Aconteça a Reunião?	124
10.1.4.	Como Coordenar Reuniões Efetivas.....	124

10.2.	Como Falar em Reuniões.....	126
10.2.1.	Enfrente seus Medos.....	128
10.2.2.	Prepare-se.....	129
11.	CHEFE E LÍDER.....	137
11.1.	O Chefe e o Líder.....	143
11.2.	Atitudes em Direção às Metas.....	146
11.3.	Conceitos de Trabalho.....	147
12.	LÍDER.....	153
12.1.	Desejo de Liderar.....	158
12.2.	Compromisso com a Empresa.....	160
12.3.	Integridade.....	161
13.	LIDERANÇA E CHEFIA.....	165
14.	LIDERANDO A EQUIPE.....	175
14.1.	Criar um Propósito para a Equipe.....	179
15.	DELEGAR TRABALHOS.....	185
15.1.	Quando Delegar ou Não um Trabalho.....	189
15.2.	Razões Para Não Delegar.....	191
15.3.	Para Que Delegar?.....	191
16.	CONDIÇÕES PARA SER UM BOM CHEFE.....	195
17.	DINÂMICAS EM GRUPO.....	205
	REFERÊNCIAS.....	219
	GLOSSÁRIO.....	221

CAPÍTULO



INTRODUÇÃO

LÍDER



INTRODUÇÃO

1

CAPÍTULO

Liderança é o recurso que um indivíduo ou um grupo usa para que uma empresa faça o que for necessário para o sucesso.



Para se tornar um líder eficiente, cada pessoa deve analisar seu próprio estilo de liderança.

1.1. LÍDER

Líder é todo indivíduo que dirige um grupo social em que existe a participação espontânea dos membros.

As estratégias de liderança definem o estilo do líder. E diferentes estilos são necessários para diferentes situações em que o líder deve atuar.

1.1.1. TIPOS DE LÍDER

Dependendo das estratégias utilizadas, é possível definir o tipo do líder. Podem ser adotados alguns destes estilos na aquisição de objetivos e metas de uma empresa/organização.

Veja a seguir cada tipo:

- » Líder autocrata.
- » Líder burocrata.
- » Líder democrático.
- » Líder liberal “Deixa-se Fazer — Laissez-faire”.

1.1.1.1. O AUTOCRATA

O líder do tipo autocrata:

- » Gerencia retendo todo o poder e das decisões que puder, fazendo prevalecer a sua autoridade.
- » Não consulta o grupo e nem permite que opiniões sejam dadas.
- » Espera que o grupo obedeça as suas ordens, sem tecer qualquer comentário ou opinião.
- » Possui elementos de recompensa e/ou punição. Confia nas ameaças para influenciar o grupo.
- » Cria uma grande resistência entre ele e a equipe.
- » Não confia no grupo.



Esse tipo de líder é amplamente criticado nos últimos trinta anos. Mas nada é tão ruim.

É necessário usar esse tipo de líder quando:

- » Existem equipes novas e não bem treinadas, que desconhecem as tarefas e os procedimentos que devem seguir.
- » Determinados grupos não respondem a outros tipos de lideranças.
- » O grupo tem tempo determinado para tomar uma decisão.
- » O trabalho tem de ser feito junto com outros departamentos.

Esse tipo de liderança não deve ser usado quando:

- » O grupo começa a ficar tenso, temeroso ou ressentido.
- » O grupo espera que sua opinião seja ouvida.
- » A equipe depende de seu chefe/gerente para tomar todas as decisões.



1.1.1.2. O BUROCRATA

O líder burocrata gerencia seguindo as normas regimente. Tudo que é feito deve ser de acordo com os procedimentos ou as políticas já existentes e/ou estabelecidas.



Ele se torna útil quando:

- » A equipe cumpre tarefas rotineiras.
- » O grupo precisa entender certos padrões ou procedimentos.
- » A equipe passa por treinamento de conduta de segurança.

O burocrata passa a ser desnecessário quando:

- » Hábitos de trabalho são difíceis de quebrar, especialmente se eles não são mais úteis.
- » A equipe perde o interesse nos seus trabalhos e em seus cooperadores.
- » A equipe faz só o que é esperado dela, não mais que isso.

1.1.1.3. O DEMOCRATA

O líder do tipo democrata é conhecido também como participativo. Ele encoraja a equipe a participar das tomadas de decisões.



Esse tipo de líder mantém a equipe informada sobre tudo o que afeta o seu trabalho e divide as responsabilidades nas decisões e soluções de problemas. Ele é a pessoa que tem a palavra final, mas reúne as informações da equipe antes de tomar as decisões. Além disso, produz trabalho de alta qualidade e quantidade por longos períodos. A equipe gosta da confiança que recebe e responde com cooperação, espírito de grupo e moral alta.

O líder democrata desenvolve planos para ajudar a equipe a avaliar sua própria atuação, permitindo a ela que estabeleça suas metas. Com isso, encoraja o grupo a crescer no trabalho e ser promovido.



O democrata é bastante eficiente quando:

- » Se deseja manter a equipe informada sobre os problemas que os afeta.
- » Quer que a equipe compartilhe as regras para tomar decisões e resolver problemas.
- » Quer fornecer oportunidades à equipe para que desenvolva um alto senso de crescimento pessoal e satisfação de trabalho.
- » Possui um problema grande ou complexo que requer muita competência para ser resolvido.
- » Precisa encorajar a equipe a construir e participar.

O democrata não deve ser usado quando:

- » Não se tem tempo suficiente para contribuições do grupo.
- » O chefe/gerente tiver de tomar as decisões mais rápido e não ter erros.
- » A equipe está com uma preocupação crítica.
- » Houver situações que exijam a solução de problemas individuais ou do grupo.
- » Se têm equipes altamente qualificadas e experientes ou quando existem implantações ou mudanças operacionais.

1.1.1.4. O LIBERAL (LAISSEZ-FAIRE)

O líder do tipo liberal é conhecido como sendo aquele que dá liberdade plena aos membros de sua equipe para a tomada de decisões, a determinação de metas e a solução de problemas. Fornece pouca ou nenhuma direção e dá ao grupo tanta liberdade quanto possível.



É eficiente quando:

- » A equipe é altamente habilidosa, experiente e educada.
- » A equipe tem orgulho do trabalho que realiza e as tomadas de decisões são bem-sucedidas.
- » A equipe é verdadeiramente confiável.

Não deve ser usado quando:

- » O grupo sente-se inseguro com a incapacidade de um gerente.
- » O gerente não pode fornecer retorno regular ao grupo no quanto ele está indo bem.
- » Os gerentes são incapazes de agradecer à equipe o bom trabalho.
- » O gerente não entende suas responsabilidades e espera que a equipe o cubra.

Há diferentes tipos de estilos de liderança no ambiente de trabalho, com as vantagens e desvantagens em cada um deles. A cultura e as metas da empresa determinam qual tipo de líder é adequado para ela. Algumas empresas oferecem vários tipos de liderança, dependendo sempre das tarefas a serem completadas e das necessidades dos departamentos.

1.1.1.5. OUTROS TIPOS DE LÍDERES

A seguir estão outros tipos de líderes:

- » **Estimulador:** Ele cria um ambiente de energia elevada. O grupo entra em ação porque quer seguir o seu líder.
- » **Provedor:** É confiável e defende as outras pessoas. Procura valorizar os funcionários e apoiar a equipe.
- » **Professor:** Procura aprender a partir de tudo o que faz. Explora os pontos fortes de cada elemento da equipe.
- » **Pioneiro:** Não tem medo do fracasso. É inovador e está motivado pelas novas experiências.
- » **Influenciador:** É impaciente e quer ouvir somente o que lhe convém. Faz o grupo agir por meio de persuasão, isto é, faz com que ajam dentro do que ele quer.
- » **Transformador:** Facilita níveis múltiplos de transformações. Cria e sustenta um contexto que maximiza as capacidades organizacionais e humanas.

Questões Complementares

1. Responda:

a) Gosto que me chamem de:

b) Minha maior qualidade:

c) Meu maior defeito:

d) Três coisas que gosto de fazer:

e) Livro que li e não esquecerei:

- f) Quem sou eu? (Personalidade, qualidades, defeitos, habilidades, valores que tem e nos quais acredita.)

- g) O que quero ser? (Determine suas metas, seus objetivos, suas ilusões.)

- h) O que farei para alcançar meu ideal? (formação, família, trabalho, sociedade.)

2. Tendo como base os conceitos de liderança, podemos afirmar, marcando com um X, que:

- () A liderança é o processo pelo qual se motiva os outros, ajudando-os a trabalhar com entusiasmo para atingir seus objetivos.
- () É o fator humano que ajuda um grupo a não identificar o caminho a seguir, desmotivando-o no alcance de suas metas.

3. Antigamente a função de chefia era denominada:

- () Gerência.
- () Supervisor.
- () Administrador.
- () Capatazia.
- () Capataz.



Anotações

A series of horizontal lines for taking notes, starting with a wide margin at the top and followed by many narrow lines.

CAPÍTULO

2

O SER HUMANO NOS GRUPOS

O QUE FAZER QUANDO TEMOS UM NOVO COLEGA? E O QUE DEVE
FAZER O NOVO INTEGRANTE?

•

O CARÁTER

•

O QUE DETERMINA NOSSA PERSONALIDADE

•

AÇÕES



O SER HUMANO NOS GRUPOS

2

CAPÍTULO

Nossos traços de personalidade e autoestima têm tudo a ver com as relações humanas. Se você quer colher ótimos resultados no seu trabalho, deve investir em atitudes positivas, em boas relações e em ter uma imagem positiva de si mesmo. Sem uma atitude positiva, pode ser difícil relacionar-se com os outros, porque as pessoas talvez não queiram ficar próximas a você.



©iStockphoto.com/GlobalStock

Então, para que as habilidades nas relações humanas cresçam, é preciso olhar as características básicas da personalidade e a autoestima, as quais poderão ajudar ou impedir os relacionamentos:

- » Seja capaz de definir personalidade e atitudes.
- » Explique como sua atitude e personalidade exercem um efeito no seu local de trabalho.



©iStockphoto.com/Synergiee

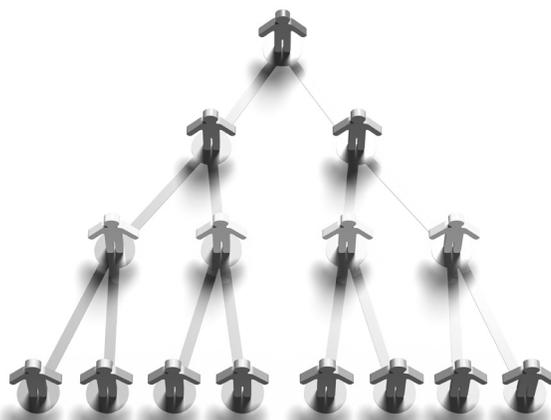
2.1. O QUE FAZER QUANDO TEMOS UM NOVO COLEGA? E O QUE DEVE FAZER O NOVO INTEGRANTE?

Laços existem por motivos psicológicos ou sociais, isto é, simpatia ou atividade comum. Por exemplo, dois colegas do mesmo setor gostam de trabalhar um com o outro, configurando-se assim uma situação ideal, pois a produtividade do trabalho será melhor em função da colaboração mútua.



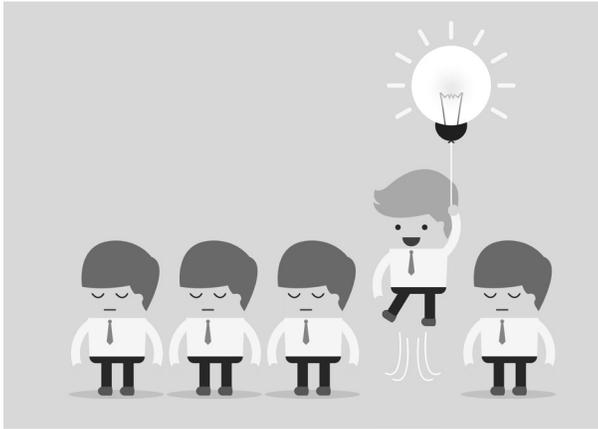
©iStockphoto.com/Catalin205

Os grupos têm entre si relações de simpatia e antipatia. E para que os indivíduos gostem um do outro, é necessário estruturar, ou mesmo reestruturar, as estratégias para atingir o objetivo e conseguir o máximo rendimento de uma equipe de trabalho.



©iStockphoto.com/JiaHuei

Quanto mais a distribuição das funções do trabalho e a estrutura administrativa se aproximarem da realidade, maiores serão as chances de sucesso. Por isso os líderes constituem os melhores chefes e diretores.



©iStockphoto.com/ogabonitoo

Às vezes, é impossível adaptar uma estrutura administrativa da equipe a uma dinâmica social, pois nem sempre se encontram indivíduos com aptidões e formação adequadas para o trabalho.

Pode acontecer também de o líder não ter a formação e a capacidade adequadas para a chefia, o que pode levar as equipes a crises e desajustes de um ou de vários elementos. Para evitar isso, a equipe deve manter aceso o desejo de melhorar a si mesma.



©iStockphoto.com/RyanKing999

2.2. O CARÁTER

O que cada um deve saber sobre caráter:

- » O talento é um presente, mas caráter é uma escolha.
- » O caráter traz os últimos sucessos com as pessoas.
- » As ações são os reais indicadores de caráter.
- » Força de caráter é a fundação na qual se constrói o sucesso.



Portanto, é importante saber se somos amáveis, introspectivos, introvertidos, extrovertidos, sociáveis ou autoritários. Temperamento e caráter mostram muito de nossas ações e reações pertinentes aos outros. Quando nos conhecermos melhor intimamente, saberemos como reagir a determinadas situações.

2.3. O QUE DETERMINA NOSSA PERSONALIDADE

A personalidade é definida por um conjunto de traços que podem explicar ou prever o comportamento de uma pessoa em várias situações. Ou seja, personalidade é um conjunto de características que se reflete na forma como pensamos e agimos em determinadas situações.

Nossa personalidade tem muito a ver com o modo como nos relacionamos com os outros no trabalho.