



INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

Trabalho em Equipa e Liderança

Luis M. Correia



Equipas em Engenharia

- A maioria das tarefas em Engenharia está organizada em Equipas, que são constituídas para a realização de Projectos.
- As Equipas são normalmente multi-disciplinares, envolvendo portanto Membros com conhecimentos e modos de actuação diferentes.
- O sucesso de uma Equipa na realização de um Projecto depende fortemente da sua Liderança.



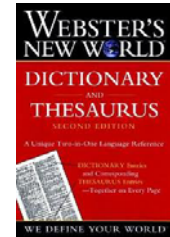
[Fonte: coachgiorgio, 2010]



Trabalho em Equipa

- Trabalho em Equipa é a “acção conjunta por um grupo de pessoas, em que cada uma subordina os seus interesses e opiniões individuais à unidade e eficiência do grupo”.

[Fonte: Webster's New World Dictionary , 2010]



- Isto não significa que os indivíduos não são importantes, mas antes que o trabalho em Equipa eficaz e eficiente vai além das realizações pessoais.
- O Trabalho em Equipa mais eficaz é produzido quando todos os indivíduos contribuem de forma harmonizada para o Objectivo comum.



Diferenças entre Grupos e Equipas (1)

Grupo	Equipa
<p>Os Membros trabalham independentemente, não o fazendo muitas vezes para o Objectivo comum.</p>	<p>Os Membros trabalham independentemente, para os Objectivos individuais e comuns, compreendendo que estes são alcançados melhor através de apoio mútuo.</p>



Diferenças entre Grupos e Equipas (2)

Grupo	Equipa
<p>Os Membros focam-se essencialmente em si mesmos, porque não estão envolvidos no planeamento dos Objectivos comuns.</p>	<p>Os Membros possuem um sentimento de participação na Equipa, por terem contribuído para os Objectivos comuns.</p>



Diferenças entre Grupos e Equipas (3)

Grupo	Equipa
<p>São atribuídas tarefas aos Membros, e são raramente pedidas sugestões a estes.</p>	<p>Os Membros colaboram conjuntamente, e usam a sua experiência para contribuir para o sucesso dos Objectivos comuns.</p>



Diferenças entre Grupos e Equipas (4)

Grupo	Equipa
Os Membros têm cuidado em se exprimir, e receio de colocar questões, não percebendo totalmente o que se passa.	Os Membros confiam uns nos outros, e encorajam-se a exprimir as opiniões, dúvidas e questões.



Diferenças entre Grupos e Equipas (5)

Grupo	Equipa
Os Membros não confiam na motivação dos outros, porque não percebem o papel de cada um.	Os Membros fazem um esforço consciente para serem honestos, e respeitarem os pontos de vista dos outros.



Diferenças entre Grupos e Equipas (6)

Grupo	Equipa
Os Membros podem ter muito para contribuir, mas são desencorajados devido ao relacionamento entre si.	Os Membros são encorajados a oferecer o seu conhecimento e experiência, em troca de contribuírem para o sucesso da Equipa.



Diferenças entre Grupos e Equipas (7)

Grupo	Equipa
<p>Os Membros são importunados por opiniões diferentes ou faltas de acordo, por o encararem como uma ameaça.</p>	<p>Os Membros encaram o conflito como fazendo parte da natureza humana, reagindo como uma oportunidade para ouvir novas ideias e opiniões.</p>



Diferenças entre Grupos e Equipas (8)

Grupo	Equipa
Os Membros não têm apoio do grupo para ajudar a resolver problemas.	Os Membros desejam resolver os problemas de modo construtivo.



Diferenças entre Grupos e Equipas (9)

Grupo	Equipa
<p>Os Membros podem, ou não, participar no processo de decisão do grupo, e a conformidade é mais valorizada que a obtenção de resultados positivos.</p>	<p>Os Membros participam igualmente no processo de decisão da Equipa, mas percebem que o Gestor de Projecto pode ter que tomar uma decisão final se não houver consenso.</p>



Características de uma Equipa

- Uma Equipa de sucesso deve ter as características seguintes:
 - Objectivo claro,
 - estrutura orientada ao resultado,
 - membros competentes,
 - membros comprometidos com o Objectivo,
 - ambiente de colaboração,
 - padrões elevados, percebidos por todos,
 - apoio e encorajamento externo,
 - Líder competente e aceite.



[Fonte: ceoconsulting, 2011]



Formação de uma Equipa

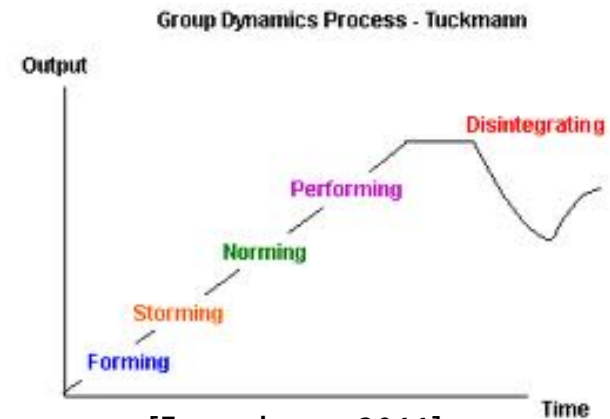
- As Equipa não começam a trabalhar eficazmente imediatamente após a sua formação, havendo fases de desenvolvimento:

- formação – Membros exploram a Equipa, e analisam a Liderança; pouco progresso.

- discussão – Membros impacientes questionando Liderança; trabalho pouco focado no Objectivo.

- normalização – os Membros aceitam-se entre si; trabalho com algum desenvolvimento.

- execução – plena funcionalidade da Equipa, com trabalho eficaz e eficiente.





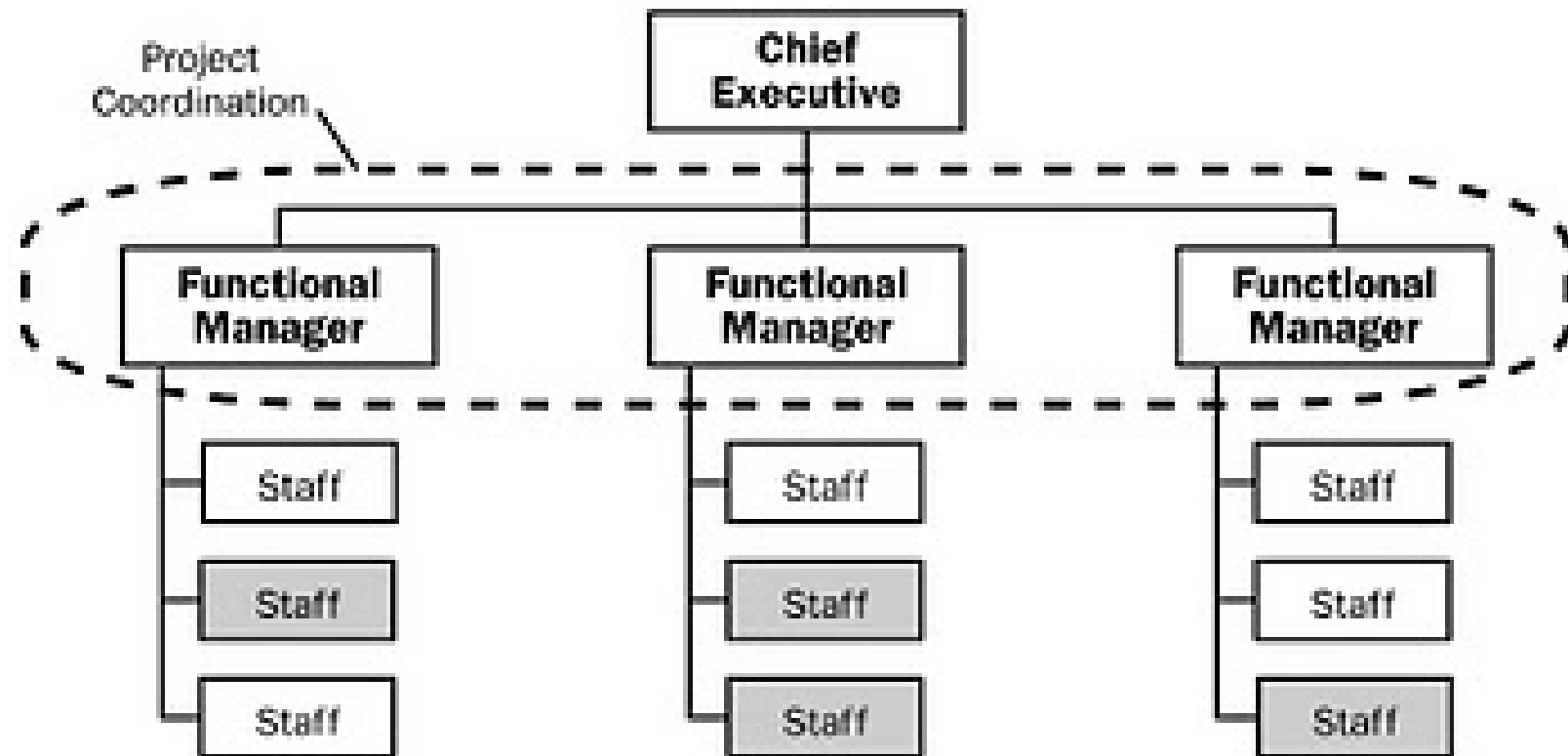
Estruturação de Equipas

- Numa organização, as Equipas podem ser estruturadas de modos diferentes.

Organization Structure / Project Characteristics	Functional	Matrix			Projectized
		Weak Matrix	Balanced Matrix	Strong Matrix	
Project Manager's Authority	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Resource Availability	Little or None	Limited	Low to Moderate	Moderate to High	High to Almost Total
Who controls the project budget	Functional Manager	Functional Manager	Mixed	Project Manager	Project Manager
Project Manager's Role	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time	Full-time
Project Management Administrative Staff	Part-time	Part-time	Part-time	Full-time	Full-time



Estrutura Funcional (1)



(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)

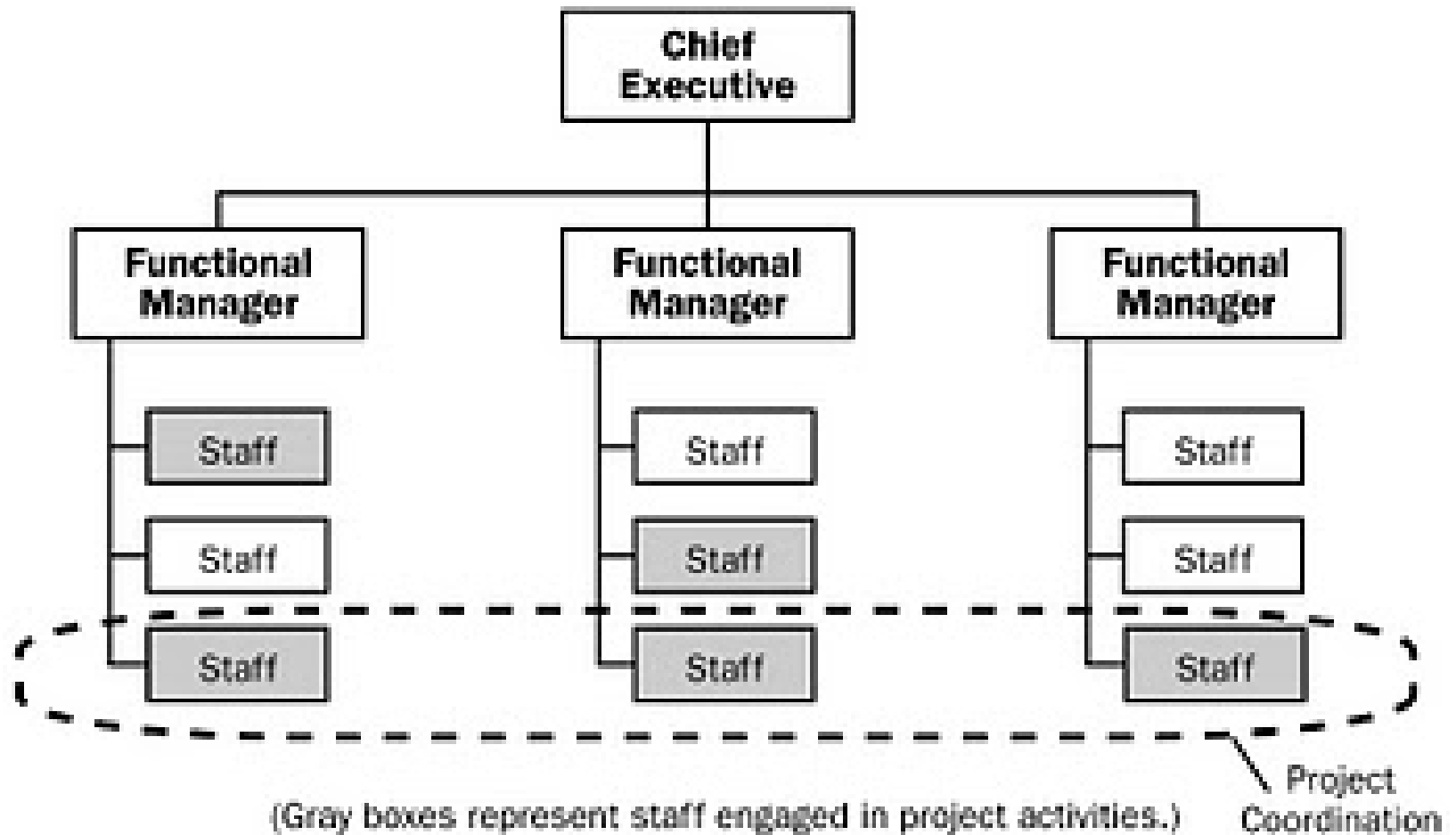


Estrutura Funcional (2)

- A Estrutura Funcional é hierárquica, onde cada Membro tem um Gestor.
- Os Membros são agrupados por especialidades, respondendo ao Gestor.
- A Equipa do Projecto é constituída por Membros das várias especialidades.
- A Liderança do Projecto é feita por um conjunto de Gestores em coordenação.



Estrutura Matricial Fraca (1)





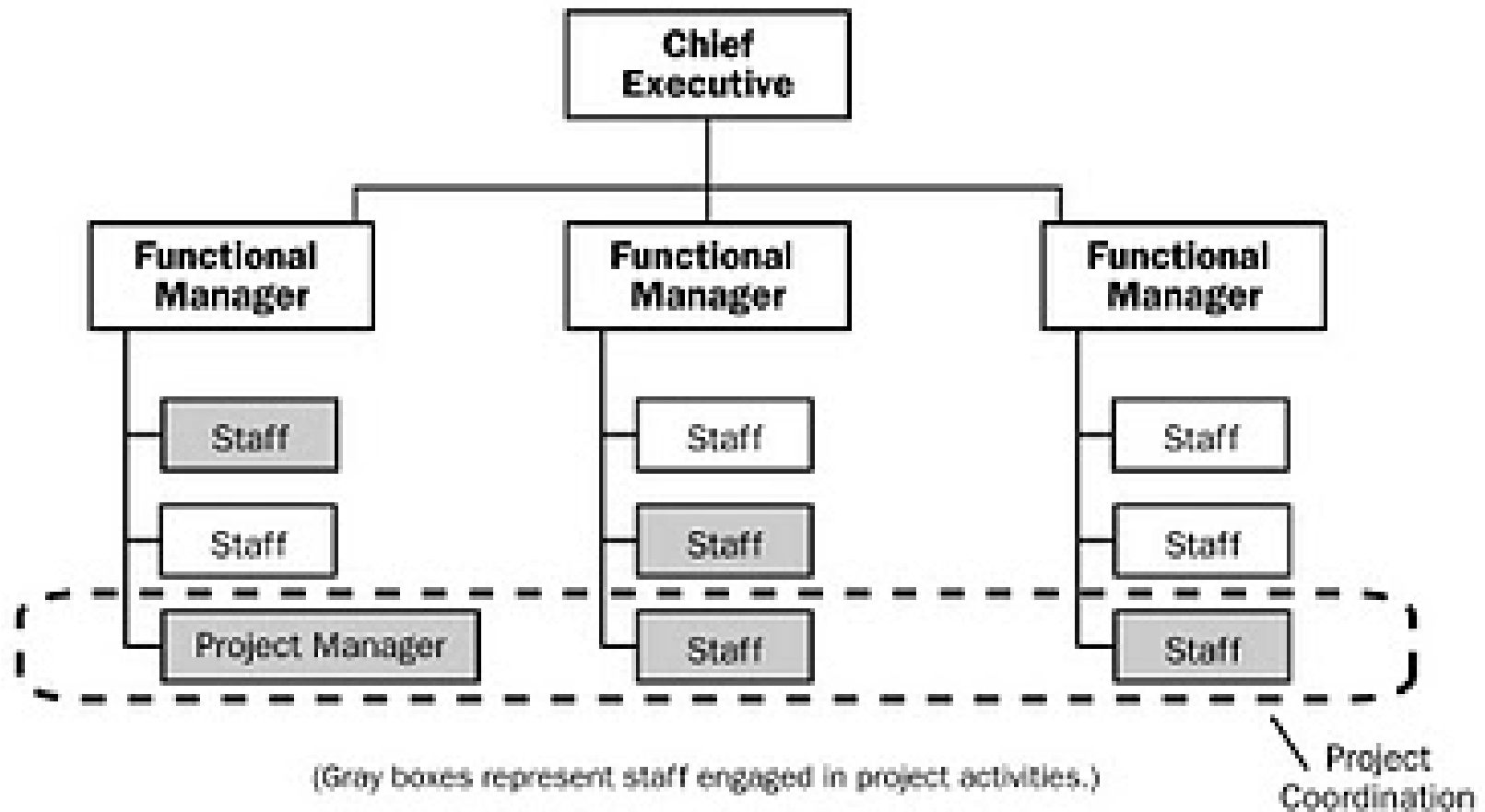
INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

Estrutura Matricial Fraca (2)

- A Estrutura Matricial Fraca é análoga à da Funcional.
- A Liderança do Projecto é feita mais em termos de coordenação da actividades, do que uma liderança efectiva por Gestor.



Estrutura Matricial Equilibrada (1)



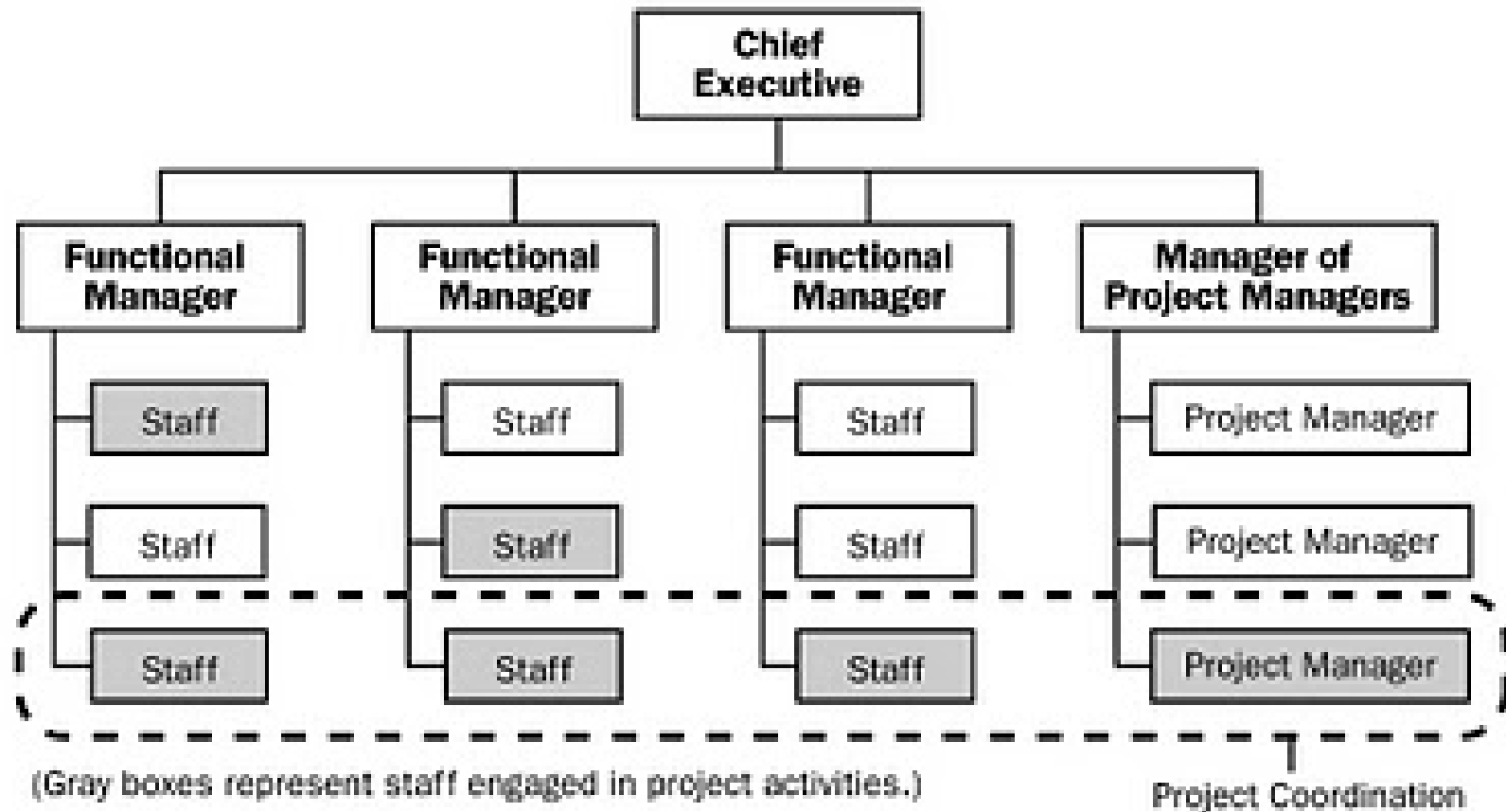


Estrutura Matricial Equilibrada (2)

- A Estrutura Matricial Equilibrada é análoga à da Funcional, mas com a introdução de um Gestor de Projecto.
- A Liderança do Projecto é feita por Gestor de Projecto, mas este não tem autoridade plena sobre o Projecto e o orçamento.



Estrutura Matricial Forte (1)



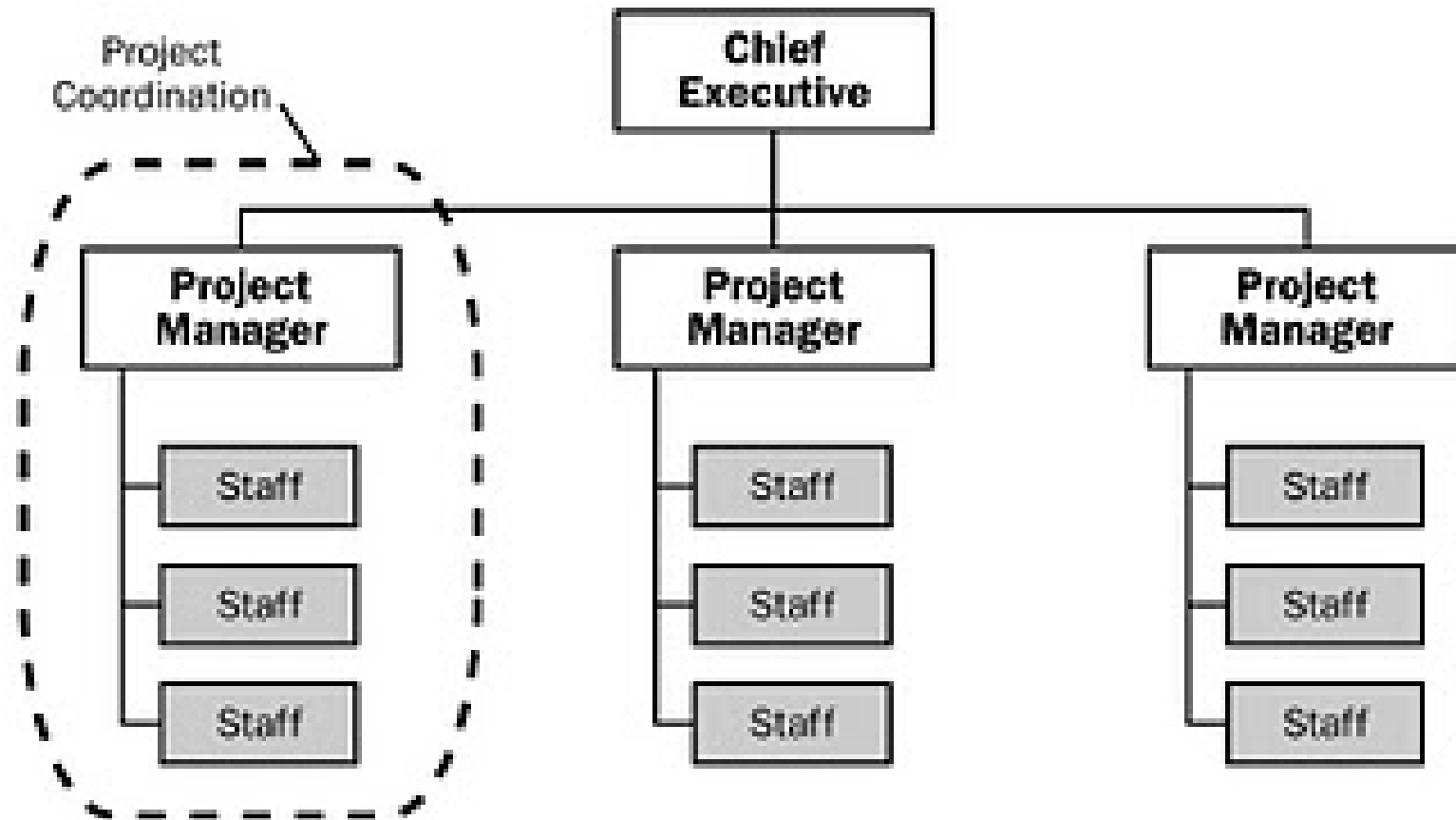


Estrutura Matricial Forte (2)

- A Estrutura Matricial Forte introduz os Gestores de Projecto na estrutura da organização.
- A Liderança do Projecto é feita por um Gestor de Projecto, a tempo inteiro, com autoridade plena sobre o Projecto e o orçamento, e com equipas administrativas próprias.



Estrutura em Projectos (1)



(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)

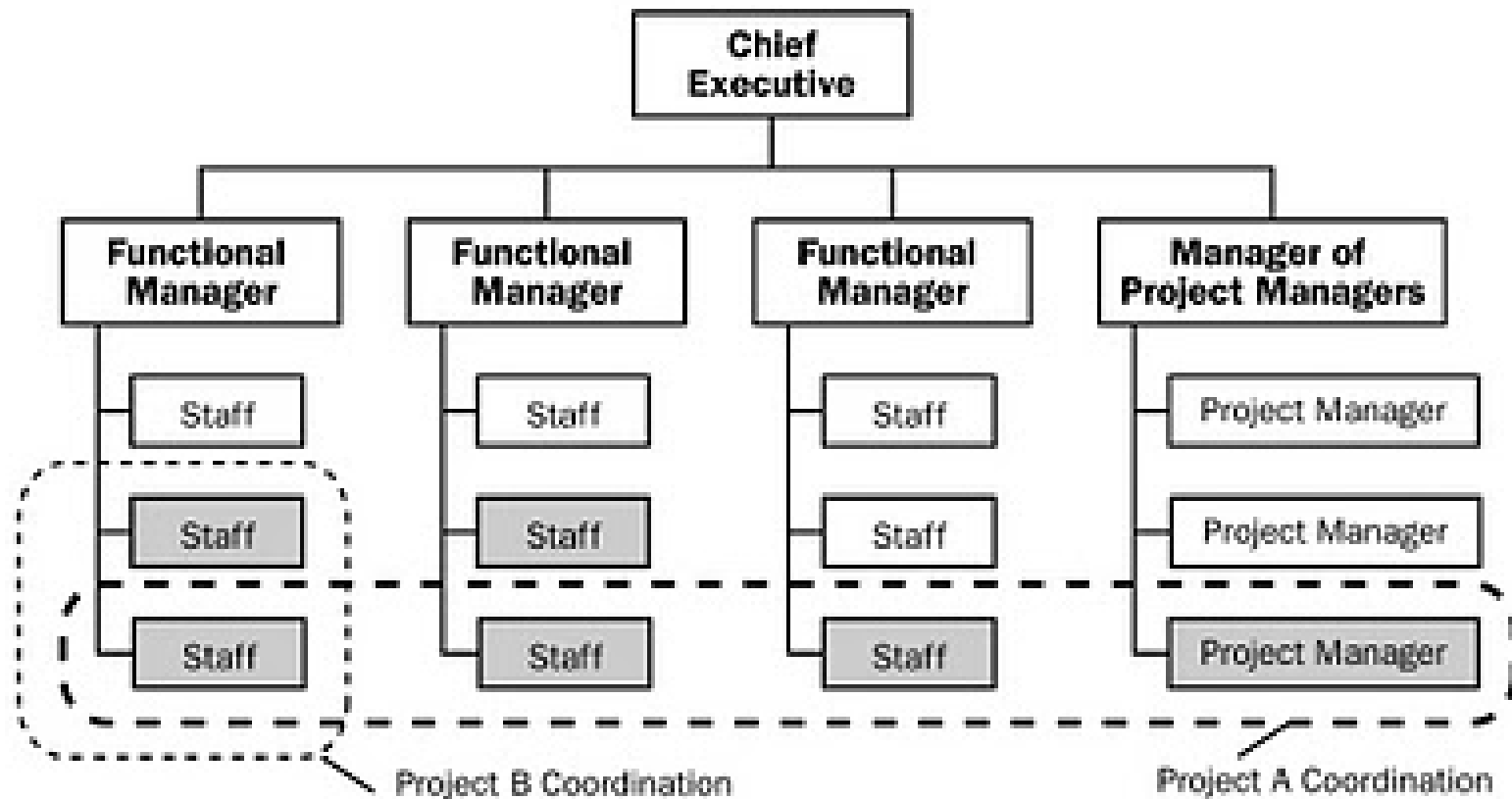


Estrutura em Projectos (2)

- Na Estrutura em Projectos de uma organização, esta está estruturada em torno de Projectos.
- Os Gestores de Projectos possuem um grau elevado de independência e autoridade.
- A Liderança do Projecto é feita por Gestor de Projecto, a tempo inteiro, com autoridade plena sobre o Projecto e o orçamento, e com Equipas completas próprias.



Estrutura Mista (1)



(Gray boxes represent staff engaged in project activities.)



Estrutura Mista (2)

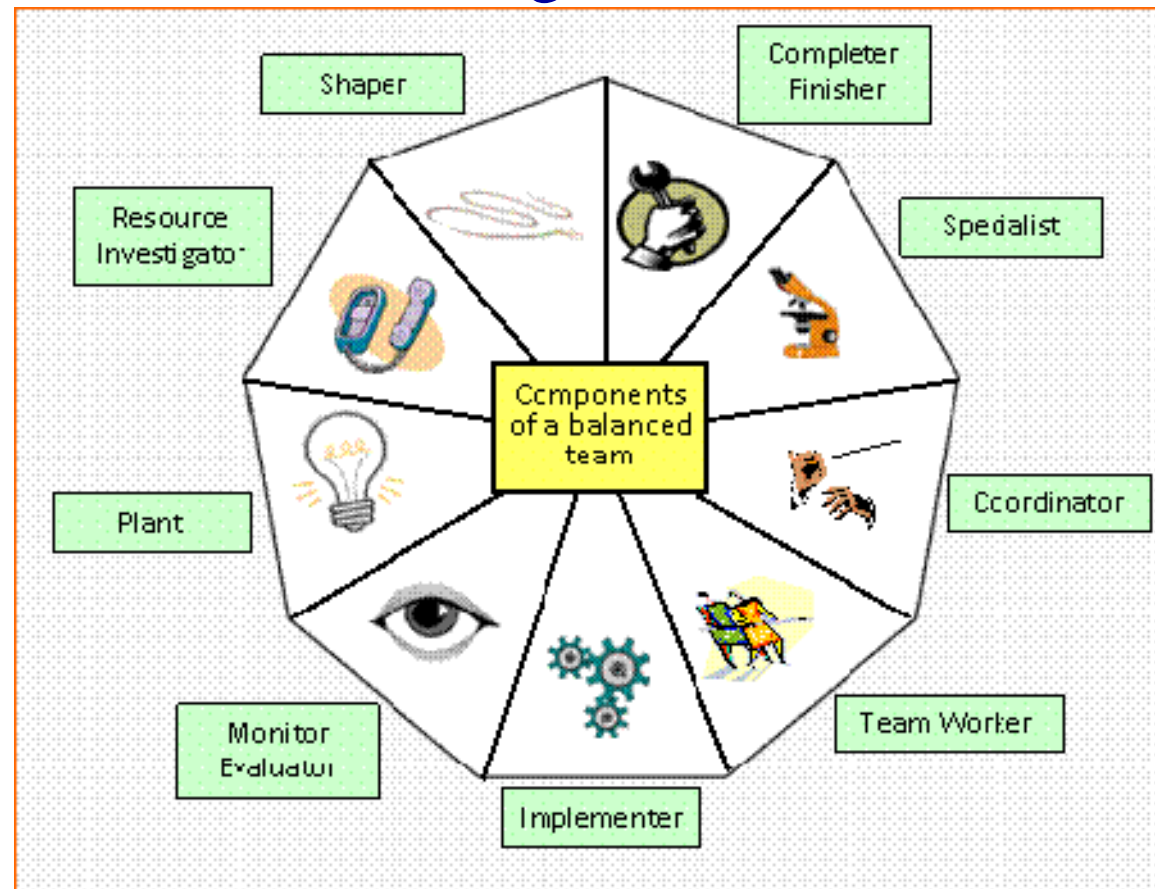
- Em muitos casos, as organizações têm uma estrutura mista das Equipas e dos Projectos.



[Fonte: fotolia, 2011]

Membros de uma Equipa (1)

- O comportamento em Equipas é habitualmente classificado em 9 categorias (Meredith Belbin).



[Fonte: aurora-tds, 2009]



Membros de uma Equipa (2)

- *Plant* – altamente criativos, e bons a resolver problemas de modo não convencional
- *Monitor Evaluator* – fornece uma visão lógica e juízos imparciais
- *Co-ordinator* – foca a Equipa no Objectivo, e delega trabalho
- *Resource Investigator* – conhecimento sobre mundo exterior e visibilidade
- *Implementers* – plano prático e estratégico, e trabalho eficiente





INSTITUTO
SUPERIOR
TÉCNICO

Membros de uma Equipa (3)

- *Completer Finisher* – usados na finalização para escrutinar erros
- *Teamworker* – versáteis, identificando o trabalho em falta e completando-o
- *Shaper* – garantem que a Equipa se mantém focada, com momentum
- *Specialist* – conhecimento aprofundado na área do Projecto

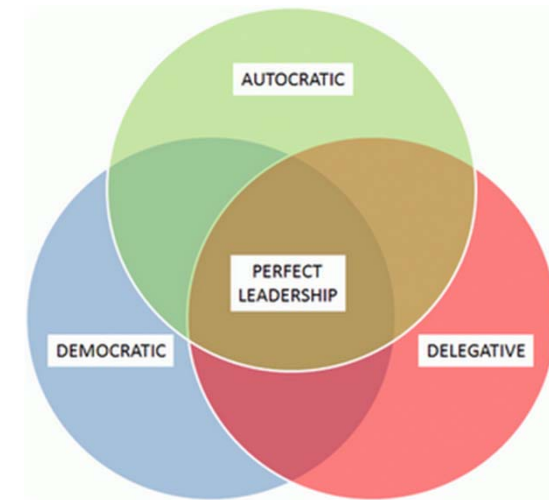


[Fonte: beldin, 2010]



Liderança

- Liderança é a actividade de exercer a direcção de uma Equipa, implementando os planos, e motivando as pessoas.
- Considera-se que existem 3 estilos diferentes (Kurt Lewin):
 - autoritário ou autocrático;
 - participativo ou democrático;
 - delegativo ou “rédea solta”.



[Fonte: 1000ventures, 2011]

- Um bom Líder usa os 3 estilos apropriadamente.



Líder Autoritário

- Um Líder autoritário informa a sua Equipa das suas actividades, sem lhes pedir opinião.
- Este estilo pode ser usado quando se tem toda a informação, o tempo é curto, e a Equipa está motivada.



[Fonte: pricelessprofessional, 2011]

- Este estilo não implica ser rude com as pessoas.
- Este estilo não deve ser usado com frequência.



Líder Participativo

- Um Líder participativo inclui a Equipa na tomada de decisões, mantendo contudo o poder de decisão final.

- Este estilo não é um sinal de fraqueza, mas antes de força respeitada pela Equipa. Normalmente, um Líder não tem a informação toda.



[Fonte: smexcellence, 2011]

- Este estilo é de benefício mútuo.



Líder Delegativo

- Um Líder delegativo possibilita que os membros da Equipa tomem decisões, sendo no entanto responsável por elas.
- Este estilo deve ser usado quando os membros da Equipa têm a capacidade de tomar decisões, resultando da delegação de tarefas.
- Este estilo não é para culpabilizar terceiros, sendo antes a consequência de se confiar na Equipa.



[Fonte: smallbusiness, 2011]



Exemplo de Liderança

- Um bom exemplo de Liderança é:
 - informar a Equipa que um procedimento não está correcto, e que tem que ser substituído (autoritário);
 - discutir e pedir sugestões para a criação de um procedimento novo (participativo);
 - delegar as tarefas para a implementação do novo procedimento (delegativo).

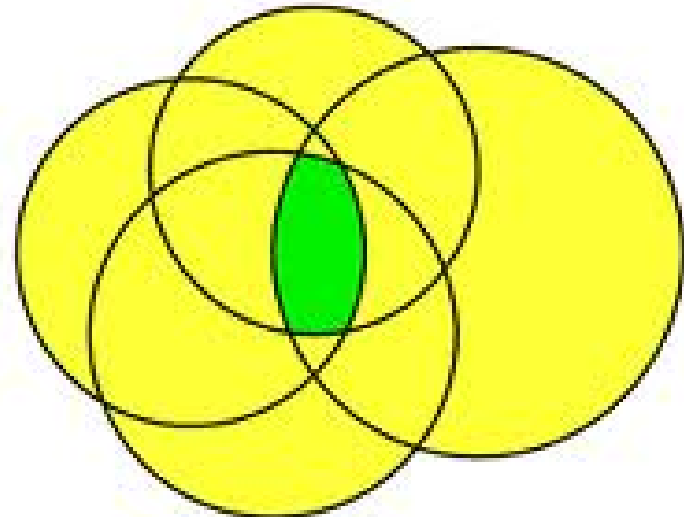


[Fonte: bizaims, 2011]



Condicionantes da Liderança

- O estilo de Liderança pode ser condicionado por:
 - tempo disponível;
 - relações com a equipa baseadas em confiança;
 - quem possui a informação;
 - treino da Equipa e conhecimento que esta tem;
 - conflitos internos;
 - níveis de stress;
 - tipo de tarefa;
 - regulamentos e procedimentos estabelecidos.

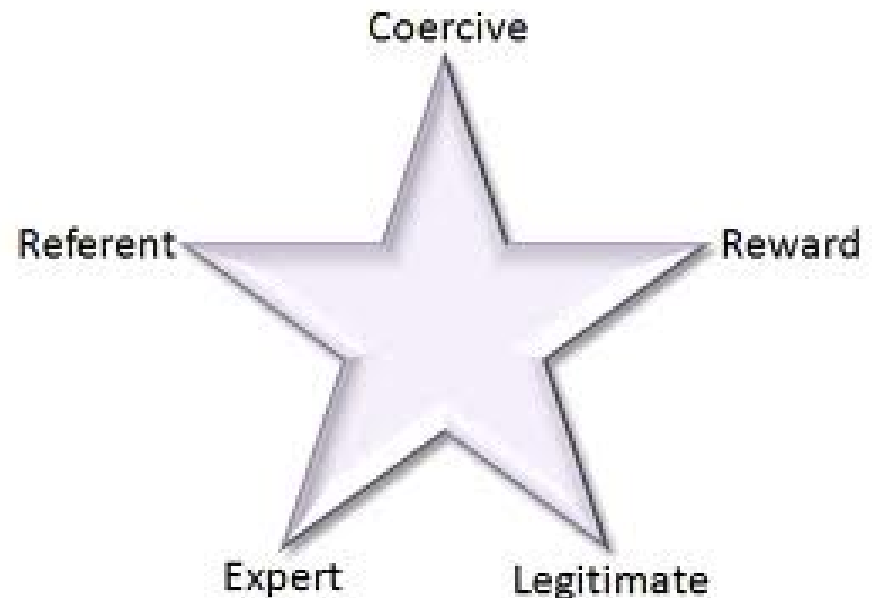


[Fonte: UBath, 2011]



Poder e Influência

- A Liderança também se faz por exercício de (French and Raven):
 - poder:
 - legitimidade
 - reconhecimento
 - coacção
 - influência:
 - experiência
 - empatia.



[Fonte: nwlinc, 2011]



Exercendo a Liderança

- O exercício de Liderança deve:
 - mostrar o exemplo;
 - motivar a Equipa;
 - premiar o mérito;
 - considerar a penalização de falhas.



[Fonte: antoinetteoglethorpe.com, 2011]



Bibliografia

- PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, 4th ed., Project Management Institute, Newton Square, PA, USA, 2008.
- *NDT Resource Center*, <http://www.ndt-ed.org/TeachingResources/ClassroomTips/Teamwork.htm>.
- Meredith Belbin, <http://www.belbin.com>.
- Lawrence J. Kamm, *Real World Engineering: A Guide to Achieving Career Success*, IEEE / John Wiley, New York, NY, USA, 1991.