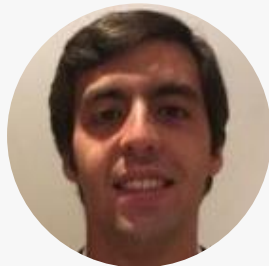


# Liderança e motivação

Setembro, 2022

# Apresentação da equipa



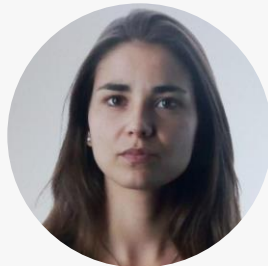
**Manuel Melo**

## Experiência profissional

- Mastercard;
- PwC;
- Vodafone.

## Hobbies

- Ler, series, viajar
- Desporto



**Mariana Mourão**

## Experiência profissional

- Mastercard;
- Millennium BCP;
- Prime IT.

## Hobbies

- Ler, caminhar
- Equitação



**Leonor Godinho**

## Experiência profissional

- Mastercard;
- Tarwi Foods;
- Vodafone.

## Hobbies

- Música, desporto
- Ler, videojogos

# Agenda

## • Liderança

### – Definição

– 6 estilos de liderança

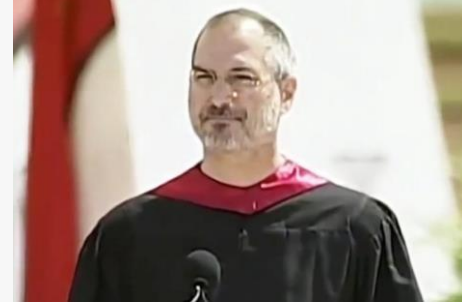
– Características e responsabilidades

– 7 situações a evitar

– Leituras complementares

## • Motivação

# O que é liderança?



# Definição de liderança de acordo com autores académicos

Tannenbaum (1970): a **influência interpessoal** exercida numa situação, por intermédio do processo de **comunicação**, para que seja atingida uma **meta especificada**, (...) influenciador (líder) que influencia o comportamento do influenciado (seguidor)

Fiedler (1974): liderança está associada ao **relacionamento entre pessoas**, cuja **influência** e **poder** são distribuídos de modo não uniforme numa **base legitimada**

Kotter (1990): a capacidade de **motivar** e **inspirar** pessoas a seguirem a direção exata, tendo em conta os obstáculos que surgem ou mudanças imprevisíveis, acomodando os **interesses**, **emoções** e necessidades humanas

## Empresarial



## Sociedade civil (inc. 3º setor)



## Desportiva



# Definição

**Liderança** é uma relação social entre 2 ou mais pessoas que dependem uma das outras para atingir determinados **objectivos** colectivos.

A liderança requer a gestão de recursos humanos com o objectivo de **influenciar** positivamente comportamentos, criando equipas **coesas** e **motivadas**.

Um líder tem de possuir um conjunto de **características** pessoais que permitam aos colaboradores directos sentirem-se ligados à organização e serem produtivos.

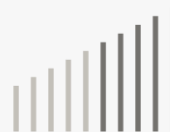
**Pessoas que têm influencia positiva**



**num conjunto de pessoas**



**para alcançar objectivos comuns**



# Agenda

## • Liderança

– Definição

### – 6 estilos de liderança

– Características e responsabilidades

– 7 situações a evitar

– Leituras complementares

## • Motivação

# 6 estilos de liderança

## 1 Democrático

Procura a **participação** e o contributo; **visa consensos**

Colaborativo, trabalho em equipa e comunicador

*Ex: O que acham?*

## 3 Formativo

**Desenvolve e investe nas pessoas** para extrair o melhor delas

Empático, formador e comunicador

*Ex: Experimentem isto*

## 2 Visionário

Mobiliza em torno de uma visão; **inspira a equipa**

Autoconfiança, empatia, criatividade

*Ex: Vem comigo!*

## 4 Afectivo

Cria harmonia e constrói **vínculos emocionais**

**Empatia**, construção de relacionamento e comunicador

*Ex: Pessoas em primeiro lugar!*

***Podem utilizar-se vários estilos de liderança de acordo com a situação***



# 6 estilos de liderança

## 5 Exigente

Estabelece **altos padrões de desempenho**; ele é o exemplo

Iniciativa e ímpeto para alcançar objectivos

*Ex: Façam como eu faço, agora!*

## 6 Coercivo

Exige **obediência imediata** usando reforços negativos ou positivos

Iniciativa, ímpeto para alcançar objectivos e auto-controlo

*Ex: Façam o que eu estou a dizer!*

***Podem utilizar-se vários estilos de liderança de acordo com a situação***

*O estilo exigente e coercivo devem ser usados em situações muito específicas*



### Alguém quer partilhar...

o estilo de liderança com o qual se identificam mais? Qual o estilo de liderança que mais vezes usam e mais vezes veem a ser usado?

# Situações recomendadas para utilizar cada estilo de liderança

Estilo	Vantagens e quando utilizar	Desvantagens
1 <b>Democrático</b> <sup>1</sup>	Útil em situações de revisão de processos ou novas ideias, quando o líder necessita de ouvir diferentes pontos de vista	O líder pode perder credibilidade se optar sempre por esta abordagem, especialmente em situações em que a equipa não tenha formação e precise de mais indicações
2 <b>Visionário</b> <sup>1</sup>	Pode ser utilizado em diversas situações pois cria compromisso com os valores e a estratégia da organização a longo prazo	Pode ser difícil de executar se a equipa for constituída por especialistas que têm mais experiência que o líder
3 <b>Formativo</b>	Foca-se no desenvolvimento do talento. Ideal para novos membros da equipa ou elementos que necessitem de melhorar a performance	Pode ser desafiante quando um trabalhador não aceita os pontos de melhoria
4 <b>Afetivo</b> <sup>1</sup>	Útil para novas equipas, situações de conflito ou de stress. Pode ser benéfico para situações de desmotivação ou tensão	Se não for combinado com outros estilos, torna-se permissivo e pode diminuir a performance da equipa
5 <b>Exigente</b>	Pode fazer sentido quando a equipa é especializada, autónoma e independente	Desmotiva elementos da equipa que necessitem de acompanhamento directo e, na ausência do líder, pode bloquear todas as tarefas
6 <b>Coercivo</b>	Deve ser utilizado pontualmente em situações de crise, quando é necessário mobilizar pessoas para a ação urgentemente	Se for utilizado de forma recorrente pode desmotivar a equipa

# Agenda

## • Liderança

– Definição

– 6 estilos de liderança

## – Características e responsabilidades

– 7 situações a evitar

– Leituras complementares

## • Motivação

# Características de um líder

Não exaustivo



## Comunicação

- Comunica de forma simples, clara e concisa
- Sabe ouvir e escutar trabalhadores e parceiros
- Assegura que a mensagem é entendida



## Relação interpessoal

- Fomenta uma boa cultura organizacional
- Promove uma relação cordial entre todos
- Incentiva o trabalho de equipa



## Responsabilidade

- Toma decisões e aceita as respectivas consequências
- Transmite segurança e bem estar
- Revolve conflitos ou situações adversas



## Inspirador

- Ambiciona ser uma referência e um exemplo para os outros
- Estimula o potencial das pessoas
- Recetivo a alternativas



## Alguém quer partilhar...

As características dos líderes com quem mais gostam de trabalhar? Que comportamentos ou atitudes demonstraram essas pessoas? Qual a característica que gostariam de melhorar no seu perfil de liderança?



## 1. Representa a organização

- Internamente: zela pelo cumprimento dos valores e missão da organização
- Externamente: representa a organização em situações diversas (parceiros, clientes, doadores, investidores, entre outros)



## 3. Promove o desenvolvimento da equipa

- Dedicar parte do seu tempo ao desenvolvimento das equipas, através de formações formais ou informais
- Procura ajudar ou resolver situações de conflitos com os membros da equipa



## 2. Executa e decide

- Estabelece planos de ação, metas e objetivos
- Responsabiliza-se pelo cumprimento dos objetivos definidos



## 4. Partilha feedback/avaliação

- Avalia a performance da equipa e apresenta construtivamente planos de melhoria
- Recebe feedback com o intuito de se desenvolver
- Promove canais internos e externos de comunicação

# Agenda

## • Liderança

– Definição

– 6 estilos de liderança

– Características e responsabilidades

– **7 situações a evitar**

– Leituras complementares

## • Motivação

# 7 situações que os líderes devem evitar

Situações a evitar	Melhores práticas
<b>1</b> <b>Sobrecarregar</b> a equipa com demasiadas tarefas	<b>Discutir abertamente</b> com a equipa a sua disponibilidade, recursos e capacidade de execução de forma a estabelecer metas realistas
<b>2</b> Não <b>reconhecer</b> a sua equipa	Implementar <b>sistemas de reconhecimento e premiação</b> (sempre que possível) entre colegas de todos os níveis. Dar sempre <b>feedback positivo</b> junto com o negativo
<b>3</b> <b>Subvalorizar</b> o potencial da equipa	Acordar e estabelecer <b>metas desafiantes</b> , mas adequadas de modo a manter a equipa motivada
<b>4</b> <b>Desresponsabilizar-se</b> pelo incumprimento de objectivos	<b>Identificar os erros</b> e implementar um <b>plano de ação</b> para a melhoria de resultados
<b>5</b> <b>Não desenvolver</b> nem <b>formar</b> a sua equipa (ou a si próprio)	Discutir <b>metas de desenvolvimento</b> com cada indivíduo e definir a <b>formação</b> para as atingir
<b>6</b> <b>Não ouvir</b> o que a sua equipa quer dizer	Promover a <b>troca de ideias</b> , pedindo ativamente a opinião de cada pessoa, assegurando um tratamento igual
<b>7</b> <b>Controlar excessivamente</b> (micro-gestão) a equipa	<b>Entender as necessidades</b> de acompanhamento e liberdade dos membros da equipa, de forma a <b>ajustar a frequência</b> de partilha de informação e revisão de resultados

# Agenda

## • Liderança

– Definição

– 6 estilos de liderança

– Características e responsabilidades

– 7 situações a evitar

– **Leituras complementares**

## • Motivação



## Leituras complementares

1. E3S, Puzzle de Gestão, [\*Liderança Organizacional\*](#)
2. Daniel Goleman, Harvard Business Review, [\*What makes a leader\*](#)
3. Loraine Ribeiro e Tatiele Fermiano, [\*Liderança nas organizações: o papel a importância o líder dentro das organizações\*](#)
4. Maxwell, [\*Liderança\*](#)

# Agenda

- Liderança

- **Motivação**

- **Definição**

- Tipos de motivação

- Técnicas de motivação

- Leituras complementares

# O que é a motivação?



# Definição

A **motivação** no trabalho é um **conjunto de forças** energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e **que moldam o seu comportamento**.

A motivação origina um estado energético na pessoa que **impulsiona o organismo à atividade**, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

**Conjunto de forças intrínsecas ou extrínsecas**



**que geram atividade**



**com o intuito alcançar objectivos**



# Agenda

- Liderança

- **Motivação**

- Definição

- **Tipos de motivação**

- Técnicas de motivação

- Leituras complementares

# Motivação a curto e longo prazo

Curto Prazo

Longo Prazo

## Gratificação imediata

- Reconhecimento por parte de um colega face ao trabalho executado como uma **recepção positiva**
- Sentimento de **proximidade** de completar um desafio
- **Feedback** instantâneo
- Fácil acesso a **informação**

## Interesse na tarefa

- **Proporcionar autonomia** dando a liberdade de trabalhar no âmbito das suas funções e competências
- Estimular o **espírito de equipa**

## Oportunidades futuras

- Oferecer **oportunidades para progredir**, quando possível, e aprofundar o seu conhecimento sobre determinado assunto
- Recompensas **monetárias** e **não monetárias**

## Reconhecimento futuro

- Fazer com que os colaboradores sintam que **são fundamentais** para as organizações terem um **impacto positivo** nas comunidades, alcançado assim, o **reconhecimento** de longo-prazo

Os incentivos de curto prazo podem levar a um maior compromisso, sendo relevantes para a motivação de longo-prazo. No entanto, **cada um destes aspetos será diferente para cada indivíduo**, sendo necessário manter uma **comunicação aberta de modo a compreender as motivações de cada colaborador**

# Agenda

- Liderança

- **Motivação**

- Definição

- Tipos de motivação

- **Técnicas de motivação**

- Leituras complementares

# Técnicas de motivação

## Organização Interna



### Investir em formação

Investir no desenvolvimento de competências através de palestras/workshops



### Feedback

Reunir feedback frequente através de avaliações regulares (ex: trimestrais/anuais)



### Celebrar o cumprimento de metas

Organização de pequenos momentos para celebrar os objetivos alcançados



### Reconhecimento

Assegurar que o esforço dos trabalhadores é reconhecido regularmente. Este reconhecimento poderá ser público ou privado e variar de acordo com a organização



### Plano de carreira

Criação de um plano de desenvolvimento de carreira de modo a desenvolver competências diversas/permitir a especialização

## Externos à organização (Voluntários)



### Reconhecimento

Atribuir uma classificação de acordo com o nível de compromisso e dedicação do voluntário (ex: após 10 participações recebe a "bracadeira de bronze"; 20x "prata", 30x "ouro")



### Levantamento de feedback

Recolha de feedback dos voluntários face às suas experiências de modo a fazê-los sentir parte integrante da organização



### Medir o impacto

Adesão a técnicas de medição de impacto baseado no nível de participação dos voluntários (ex: o impacto permitiu plantar x árvores)



# Agenda

- Liderança

- **Motivação**

- Definição

- Tipos de motivação

- Técnicas de motivação

- **Leituras complementares**

## Leituras complementares

1. E3S, Puzzle de Gestão - [Liderança Organizacional](#)
2. Daniel Goleman, Harvard Business Review, [What makes a leader](#)
3. Daniel Goleman, *Inteligência Emocional*
4. Pinder, Craig C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ. Prentice-Hall
5. Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

# Conclusão

Como é que a liderança e a motivação se relacionam?

---



- Um bom **líder** traz maior **motivação** à equipa se estabelecer um ambiente acolhedor onde os **seus colaboradores gostam de trabalhar e se sentem bem**
- Um bom líder compreende as motivações dos seus trabalhadores e **assegura o alinhamento dos interesses da organização com os dos seus colaboradores**

Porque é que as organizações devem ter boas práticas de liderança e motivação?

---



- **Reduz a rotatividade** de pessoal
- **Estimula a inovação** através da partilha de ideias e colaboração com os diferentes membros da equipa
- Trabalhadores **mais motivados** geram melhores resultados e **torna-os mais felizes**

# Questões?

Muito obrigado

