

# MODULO II

# LIDERANÇA & TEAMBUILDING

---

CURSO INTENSIVO EM EMPREENDEDORISMO  
E INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Nelson Ramalho / [nelson.ramalho@iscte.pt](mailto:nelson.ramalho@iscte.pt)

# Programa

---

O que é uma equipa?

Como se torna “equipa”?

Como construir uma equipa de elevado desempenho?

Como uma equipa se destroi?

# EQUIPA



## O que é uma equipa

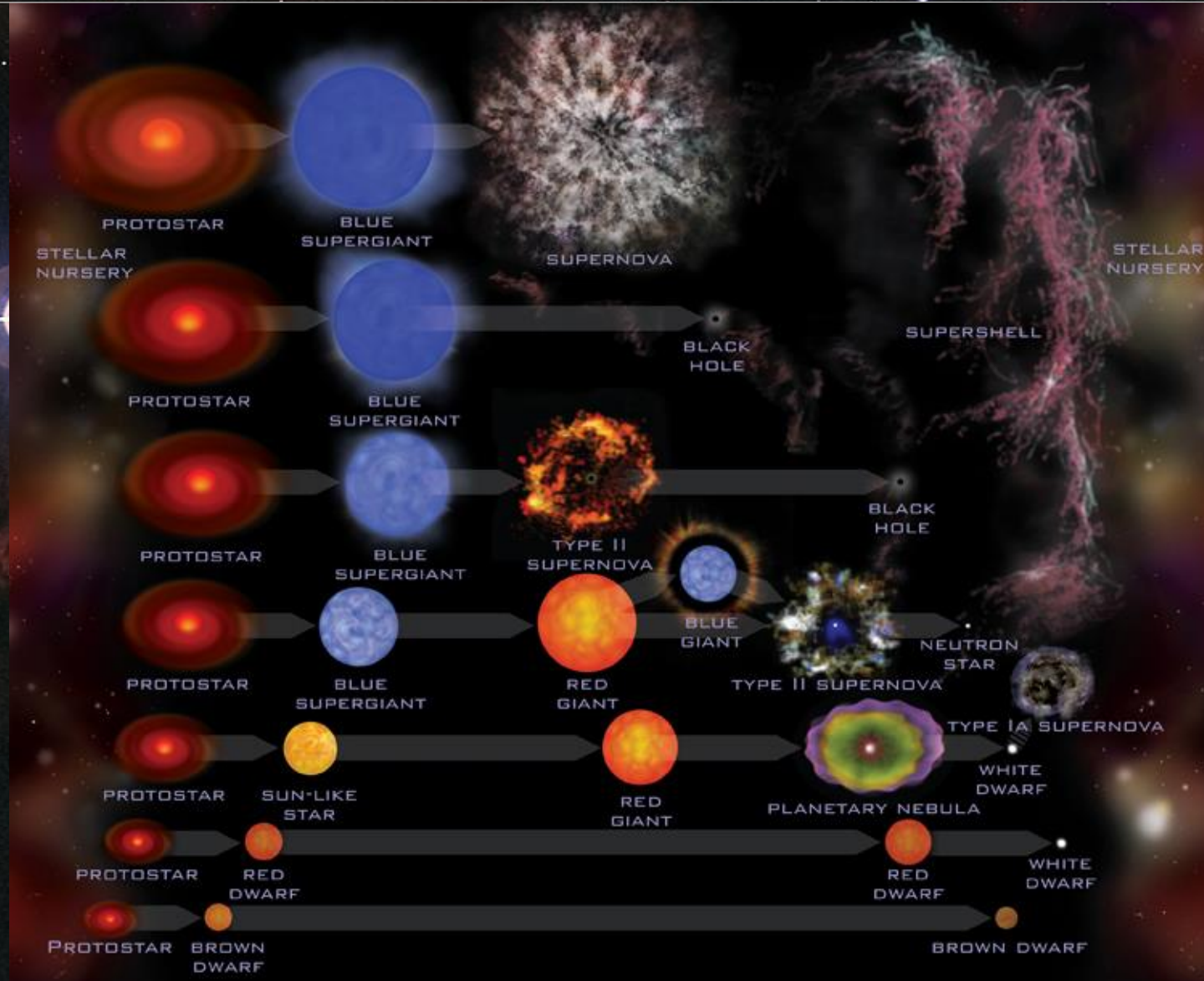
são **arranjos sociais** para atingir o **desempenho controlado** na procura de **objetivos coletivos**

Conjunto estável e duradouro de indivíduos que interagem de forma particular em resultado da sua pertença grupal.

Estabelecer padrões de desempenho, medir desempenho, comparar o observado com o desejado, corrigir causas de desvios.

Objetivos explícitos ou implícitos cuja continuação resulta da facilitação social.

# EQUIPA = Estrela



# EQUIPA Fases de desenvolvimento

## Fase 1: Formação

---

**Cautela**  
**Incerteza**  
**Evitamento do conflito**  
**Procura de uma direcção**

## **Desafio**

Lidar com a ansiedade provocada pelo desconhecido e reforçar a confiança!

### **Estratégias:**

- Adoptar uma função de coordenação e direcção
- Envolver o grupo na clarificação de objetivos
- Permitir que as incertezas e preocupações sejam verbalizados
- Estabelecer procedimentos acordados sobre comportamentos nas reuniões
- Apoiar todos os contributos

## Fase 2: Conflito

---

### Conflito

Lutas de poder

Críticas

Desafios

Questionar decisões já tomadas

### Desafio

Manter o foco nos resultados positivos!  
Intervir apenas se alguns indivíduos dominarem de forma inadequada

### Estratégias:

- Encorajar a expressão de sentimentos mesmo com interrupção temporária da tarefa
- Aceitar feedback negativo sobre o processo ou o progresso
- Usar feedback reflexivo ou interpretativo para garantir que todos são ouvidos
- Envolver o grupo na resolução de problemas em vez de mostrar o que se pensa pessoalmente ou aconselhar
- Facilitar a resolução do conflito sintetizando opiniões e identificando consensos
- Na medida em que os conflitos vão sendo resolvidos, lembrar o grupo quanto aos procedimentos acordados e, se necessário, reorientar o grupo para os objetivos

## Fase 3: Normalização

---

**Coesão**

**Apoio mútuo**

**Vontade de considerar alternativas**

**Partilha**

**Sentido de humor**

**Desafio**

Ser sobretudo um observador!

**Estratégias:**

- Encorajar os outros membros do grupo a agarrarem a tarefa e as funções de manutenção
- Encorajar o processo de liderança (de mão-em-mão)
- Aceitar e dar voz às sugestões de abordagens alternativas ou revisão de regras de processo
- Encorajar e apoiar o planeamento sistemático para concretizar as tarefas

## Fase 4: Execução

---

**Envolvimento total**

**Aceitação de perspetivas de outros**

**Esforço voluntário**

**Relações amistosas**

**Criatividade**

**Desafio**

Ser um treinador e conselheiro!

Estratégias:

- Lembrar o grupo periodicamente quantos aos critérios com que se julga o desempenho
- Manter os membros alerta quanto às restrições de tempo e recursos
- Estar preparado para avisar o grupo contra a tendência natural de sobre-desempenho no caso de obterem bastante sucesso

## Fase 5: Desagregação

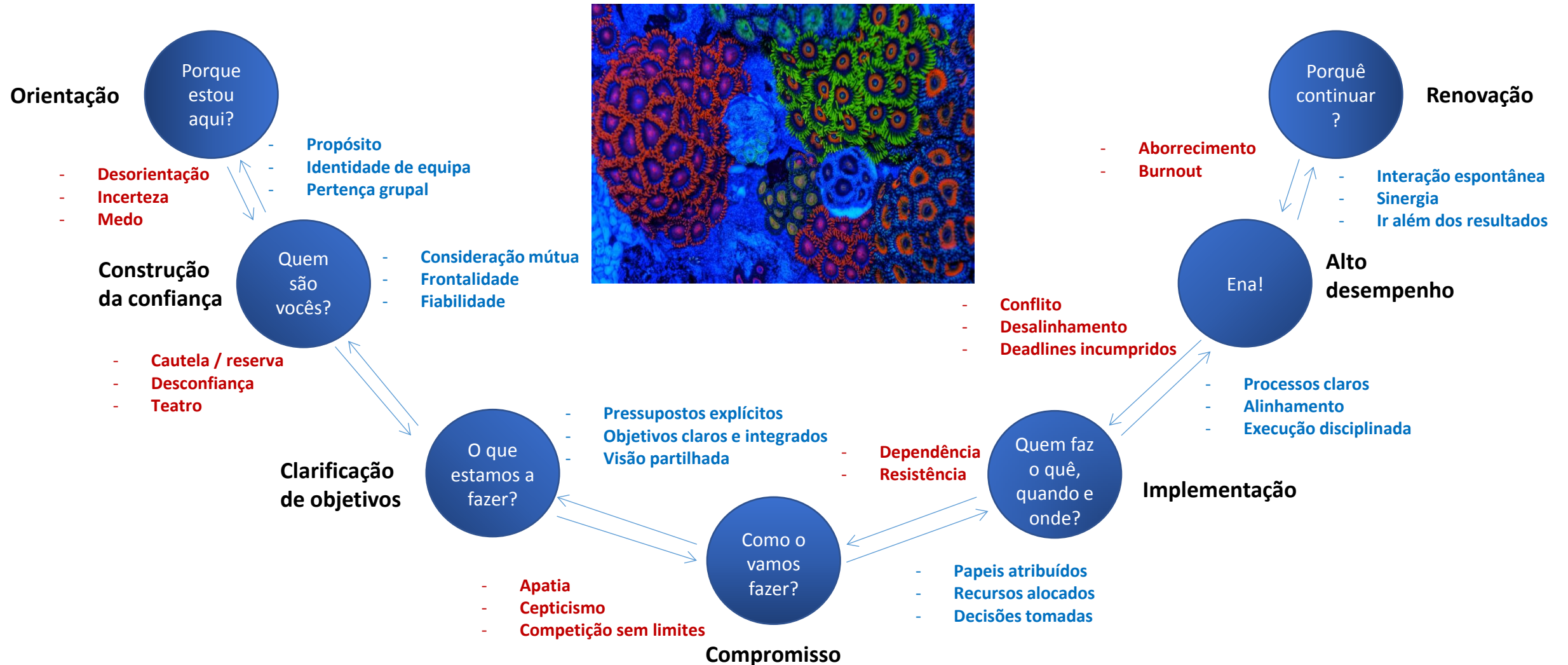
### Desafio

Fazer o debriefing e avaliar

### Estratégias:

- Pedir ao grupo para parar e fazer um balanço.
- Pedir aos membros para reflectirem sobre o trabalho feito, comentar o valor percebido, e a experiência.
- Identificar o que o grupo pensa que correu bem e o que poderia ser melhorado.

## 7 passos para equipa de elevado desempenho



## Como destruir uma equipa?

Healthy - Dec 2014

Dying - Feb 2015

Dead - Aug 2015

# Como destruir uma equipa

## Lição 1 de 3



Norman Rockwell (1894-1978),  
“The Gossips,” 1948

- Não deixar criar um sentido, um propósito!
- Fechar a comunicação (fomentar o boato e restringir a circulação de informação)
- Alimentar reservas de confiança, desrespeitar, falar mal nas costas.

---

O gatinho feiooo



# Como destruir uma equipa

## Lição 2 de 3

Fixar a one-best-way, rejeitar a flexibilidade e a adaptabilidade

Não desenvolver uma cultura de aprendizagem contínua

Deixar correr procedimentos ineficientes

Diferença  
=  
dissidência



Autoridade ganha pela punição, coerção, ameaça, regras e exigências

Decisão e atribuição de tarefas unilateral

Distância da equipa

Autoridade ganha pela distribuição de responsabilidade, de poder, facilitação das decisões, prestação de contas

Decisão participada

*Primus inter pares*



Autoridade pouca ou nenhuma

Não decide

Delega por omissão sobre objetivos, decisões, resolução de problemas

A equipa tem de ser madura e competente

# Como destruir uma equipa

## *Lição 3 de 3*



Concentrar a liderança em si



# Como destruir uma equipa

## *Lição 3 de 3*



Energia

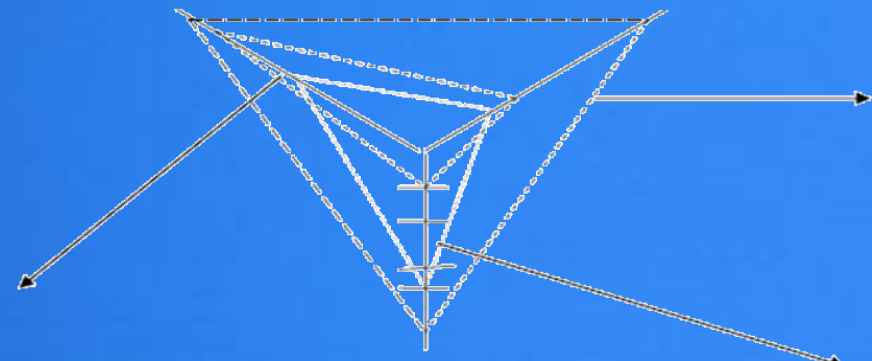
Competências técnicas

Estilo ideal

Estilo de tarefa

Competências sociais

Estilo relacional



## MISSÃO

promover a atitude  
empreendedora e  
transformar ideias em  
negócios à escala local e  
global

## VALORES

audácia  
honestidade  
compromisso

## VISÃO

construir  
comunidades  
empreendedoras  
no mundo





Follow us on

**facebook.**

## AUDAX

Centro de Empreendedorismo e Inovação  
do ISCTE-IUL

## MORADA SEDE

Av. Forças Armadas, Edifício ISCTE-IUL, 117  
1649-026 LISBOA

## INCUBADORA LABS LISBOA

Rua Adriano Correia de Oliveira – 4A  
(Junto Av. Forças Armadas - Empreendimento EPUL)  
1600 – 312 Lisboa

TELEFONE 211 932 235

E-MAIL [audax@iscte.pt](mailto:audax@iscte.pt)

WEBSITE [www.audax.iscte.pt](http://www.audax.iscte.pt)

WEBSITE [www.labslisboa.pt](http://www.labslisboa.pt)





**ISCTE**  **University Institute of Lisbon**  
Exploring the Future