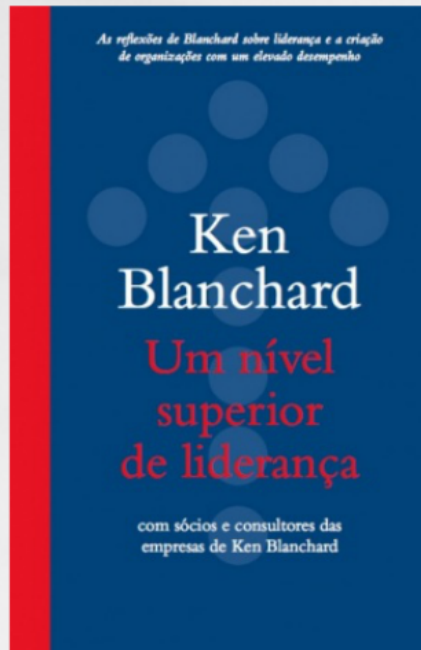


um
experiência.

"Um nível Superior de Liderança"



Ana Filipa Marques
Joana Furtado
Leonor Belchior
Soraia Palma

Índice

- Liderança vs Nível superior de liderança
- Organizações de Elevado Desempenho (OED)
- Parceria para o desempenho (PD)
- Liderança – Modelo Situacional II:
 - Autoliderança
 - Liderança one-on-one
 - Liderança Situacional de equipas
 - Liderança Organizacional
- Liderança em proveito dos outros – “Servant Leadership”



Foco:
resultados a
longo-prazo +
satisfação
humana

Liderança



“Processo de influência”



Evolução do conceito: “capacidade de influenciar outros, libertando o poder do potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior.” (Ken Blanchard)



Nível superior de liderança: “processo de alcançar resultados válidos, agindo ao mesmo tempo com respeito, preocupação e justiça para com o bem-estar de todos os envolvidos.” (Ken Blanchard)

OED

“...são empreendimentos que continuam, ao longo do tempo, a produzir resultados excepcionais com o nível mais elevado de satisfação humana e de compromisso para com o sucesso.”

Quando se aplica um nível superior de liderança, tem-se a capacidade de:

- Estabelecer o alvo e a visão certos: visão forte, definida e partilhada
- Tratar bem os clientes: criar “fãs delirantes”
- Tratar bem os colaboradores: delegação de poderes
- Ter o tipo de liderança certo: líder como parceiro e incentivador

Questão:

○ que considera necessário para que uma organização tenha um elevado desempenho?

Resposta

A liderança é o que conduz a organização a um elevado desempenho...

- Colaboração
- Envolvimento
- Descoberta
- Professores
- Aprendizes

Considera que a sua organização tem um elevado desempenho



Liderança Situacional II

“abordagem eficaz da gestão e motivação de pessoas, pois abre a comunicação e promove a parceria entre o líder e aqueles que o líder apoia e dos quais depende.” (Ken Blanchard)

Compatibilidade entre liderança e nível de desenvolvimento do liderado.

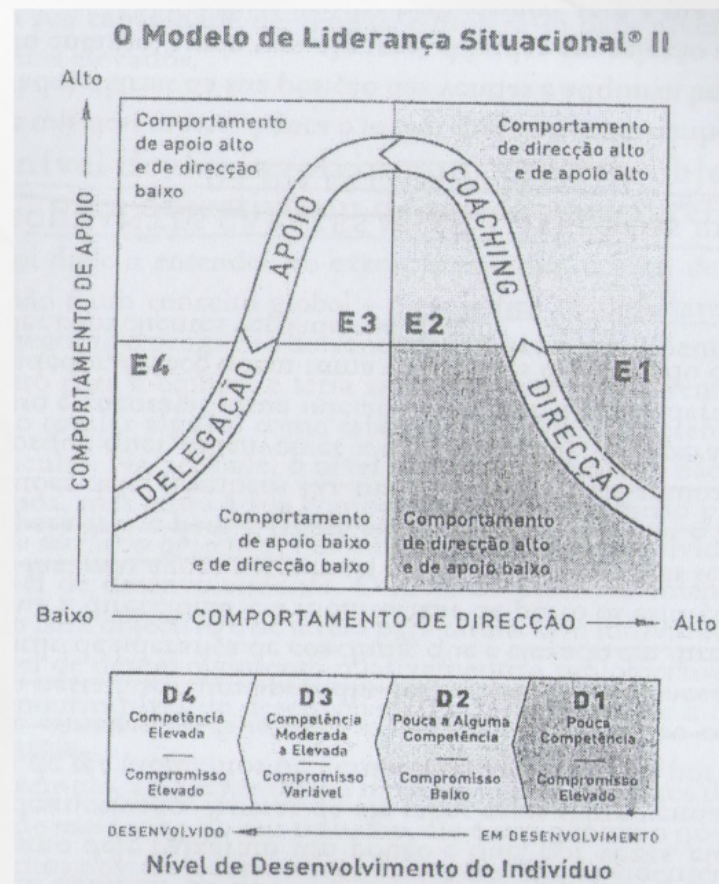
As 3 competências de um líder situacional:

- **Diagnóstico:** determinar o nível de desenvolvimento do subordinado tendo em conta a competência e o compromisso.
- **Flexibilidade:** quando se está apto a usar confortavelmente uma variedade de estilos de liderança.
- **Parceria para o desempenho:** obtenção do consentimento dos subordinados para aplicar o estilo de liderança compatível com o nível de desenvolvimento deles.

CASOS PRÁCTICOS



Modelo de Liderança Situacional II



CASOS PRÁCTICOS



Parceria para o Desempenho (PD)

Liderança: parceria que envolve confiança entre pessoas que trabalham juntas para atingir objetivos comuns.

Proporciona relações próximas entre gestores e subordinados.

3 Partes:

1. Planear o desempenho
2. Coaching do desempenho
3. Avaliar o desempenho



Sistema eficaz de gestão de desempenho

Competências para a PD eficaz: Gestor-Minuto

Objetivos-Minuto: Específicos, claros e desafiantes → SMART

Elogios-Minuto: Imediatos e específicos

Redireção/Repreensão-Minuto: Estratégias para lidar com o desempenho fraco

Desculpas-Minuto: Forma eficaz de corrigir um erro e restaurar a confiança

A liderança eficaz é um percurso transformador:

- Autoliderança: a liderança eficaz começa no interior
- Liderança one-on-one: desenvolver uma relação de confiança com os outros
- Liderança de equipas: honrar a diversidade e o trabalho de equipa
- Liderança organizacional: valorizar tanto as relações como os resultados

Autoliderança

Nova ordem de liderança: delegação de poderes



Organizações



Líderes



“Autolíderes”: competências para tomar iniciativa

As 3 competências de um “autolíder”:

1. Desafiar as limitações pressupostas: não limitar as experiências presentes e futuras.
2. Celebrar os seus pontos de poder – 5 fontes de poder:
 - Poder da posição;
 - Poder pessoal;
 - Poder da tarefa;
 - Poder da relação
 - Poder do conhecimento;
3. Colaborar para o sucesso: iniciativa para o alcance dos objetivos.

Liderança one-on-one

Reuniões de 15 a 30 minutos

No mínimo, uma vez em cada duas semanas

Entre gestores e cada um dos seus colaboradores



Reuniões de aprofundamento de relações



Liderança Situacional de Equipas

“Ser eficaz é um jogo de equipa.”

Equipa: duas ou mais pessoas que se juntam com um objetivo comum e que são mutuamente responsáveis pelos resultados. A equipa é a única unidade que tem a flexibilidade e os recursos para responder rapidamente a mudanças e às novas necessidades que se tornaram comuns no mundo de hoje. Grande estratégia para execução do trabalho: poder de aumentar a produtividade e o moral

Equipas virtuais: estão a tonar-se cada vez mais importantes para o sucesso. As equipas são um grande investimento de tempo, dinheiro e recursos. Caso falhem, podem causar um prejuízo enorme.



Questão: Porque falham?

Falta de regulamentos

Falta de recursos

Incapacidade para lidar com conflitos

Falta de uma liderança adequada e partilhada

Ausência de responsabilização mútua

Ausência de planeamento

Falta de formação em competências de grupo

Equipas com elevado desempenho- PERFORM

1. **Objetivo e valores:** saber quem é, para onde vai e o que guiará o seu percurso.
2. **Delegação de poderes:** autonomia, oportunidade e capacidade para experimentar o seu poder pessoal e coletivo.
3. **Relações e comunicação:** comunicação aberta.
4. **Flexibilidade:** todos são responsáveis pela liderança da equipa.
5. **Produtividade otimizada:** compromisso com a qualidade e critérios elevados.
6. **Reconhecimento e apreço:** feedback positivo e contínuo.



7. Moral elevado

Gerir uma equipa de elevado desempenho requer esforço, convicções e atitudes, assim como, conhecimento e competências de equipa.

Fases de desenvolvimento de uma equipa:

2 variáveis → Produtividade: quantidade e qualidade do trabalho realizado.
Moral: confiança e motivação da equipa.

FDE 1 – Orientação: dependência do líder

Moral ↗ Produtividade ↘



Desafio: colocar a equipa no caminho certo!

FDE 2 – Insatisfação: discrepância entre as suas expectativas iniciais e a realidade.



Moral ↘ Produtividade ↗

Desafio: ajudar a equipa a gerir as relações de poder, controlo e conflito.

FDE 3 – Integração: vontade em partilhar a liderança e o controlo.

Moral  Produtividade 

FDE 4 – Produção: foco na produtividade

Moral  Produtividade 

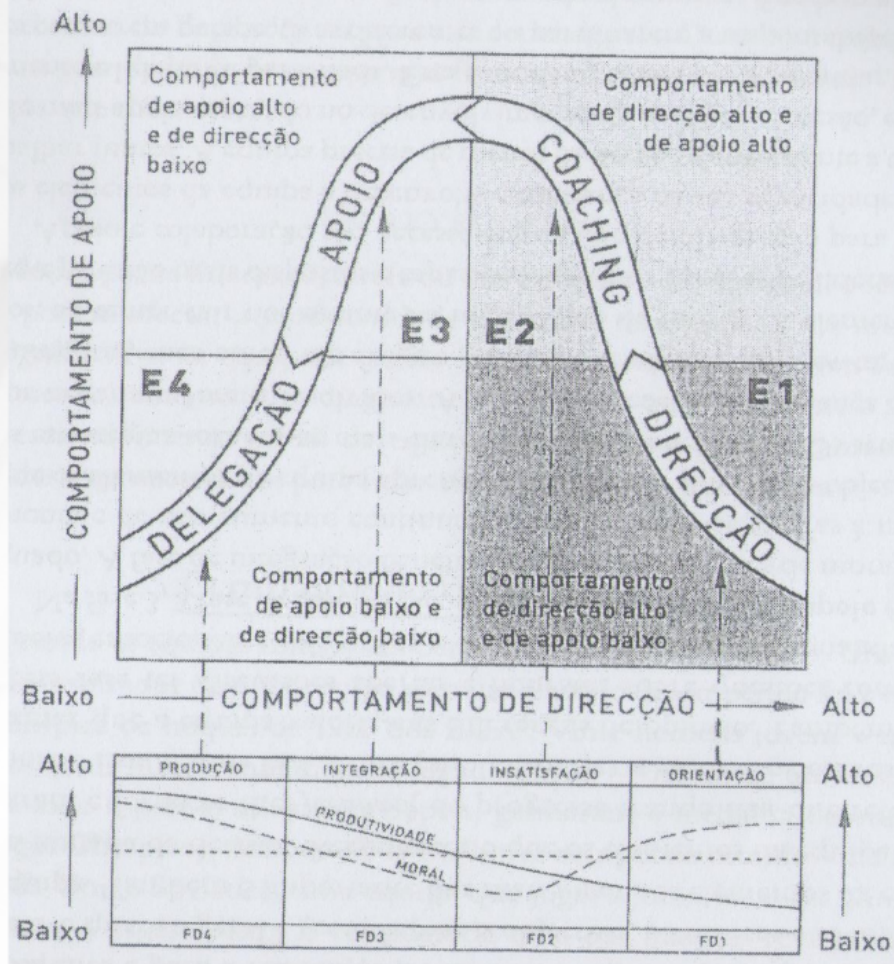
Desafio: manter o desempenho da equipa (novos desafios).

Conjugar o estilo de liderança com a fase de desenvolvimento de equipa!

FDE 5 – Encerramento: a produtividade e o moral podem diminuir ou aumentar à medida que se aproxima o fim da experiência.

Desafio: manter a produtividade e o moral necessários à gestão do encerramento, reconhecimento e comemoração.

O Modelo de Liderança Situacional® II Estilos de Liderança de Equipas



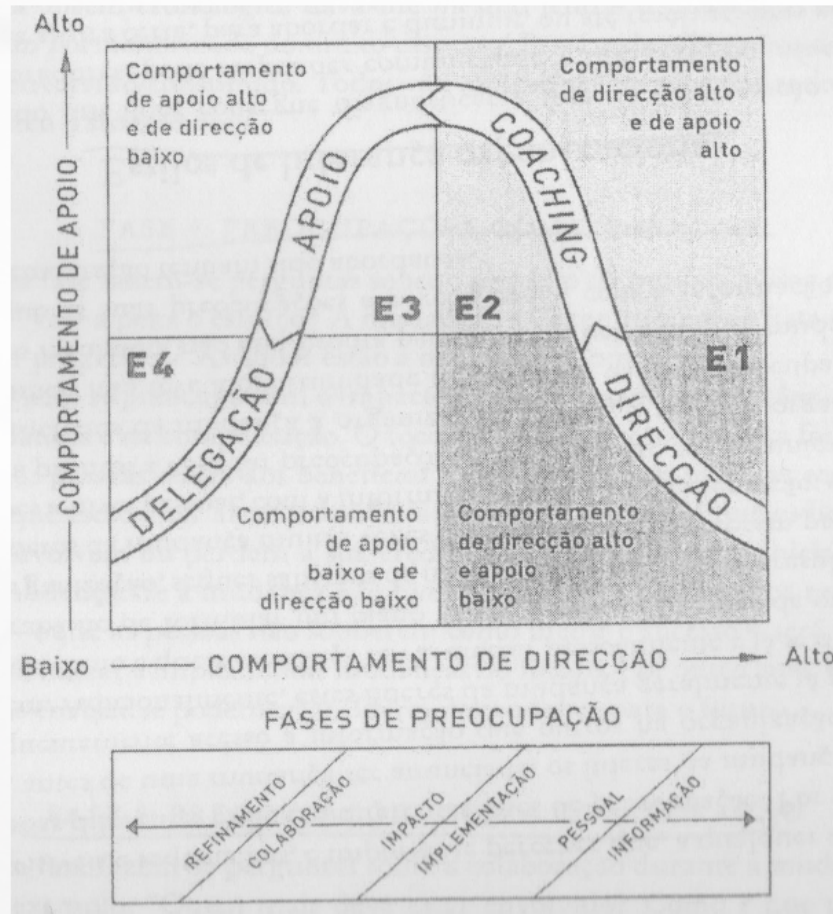
Liderança Organizacional

- Mais complexo pois consiste em liderar mudanças.
- Uma LO eficaz está mais relacionada com a gestão do percurso da mudança do que com o facto de se anunciar o resultado desejado.

Preocupações possíveis ao longo do processo de Mudança Organizacional:








Liderança em proveito dos outros

“Servant Leadership” – Conceito inventado por Robert Greenleaf, em 1970.

Divide-se em 2 partes 

- Visão
- Implementação

- Quando as pessoas percebem claramente para onde se dirigem (visão), o papel do líder passa para uma mentalidade de “ação em proveito dos outros”, para a tarefa de implementação.
- Os líderes que agem em proveito dos outros sentem que o seu papel é ajudá-los a alcançar os seus objetivos.
- Quando os líderes marcam positivamente a diferença, as pessoas agem como se fossem proprietárias para a organização.

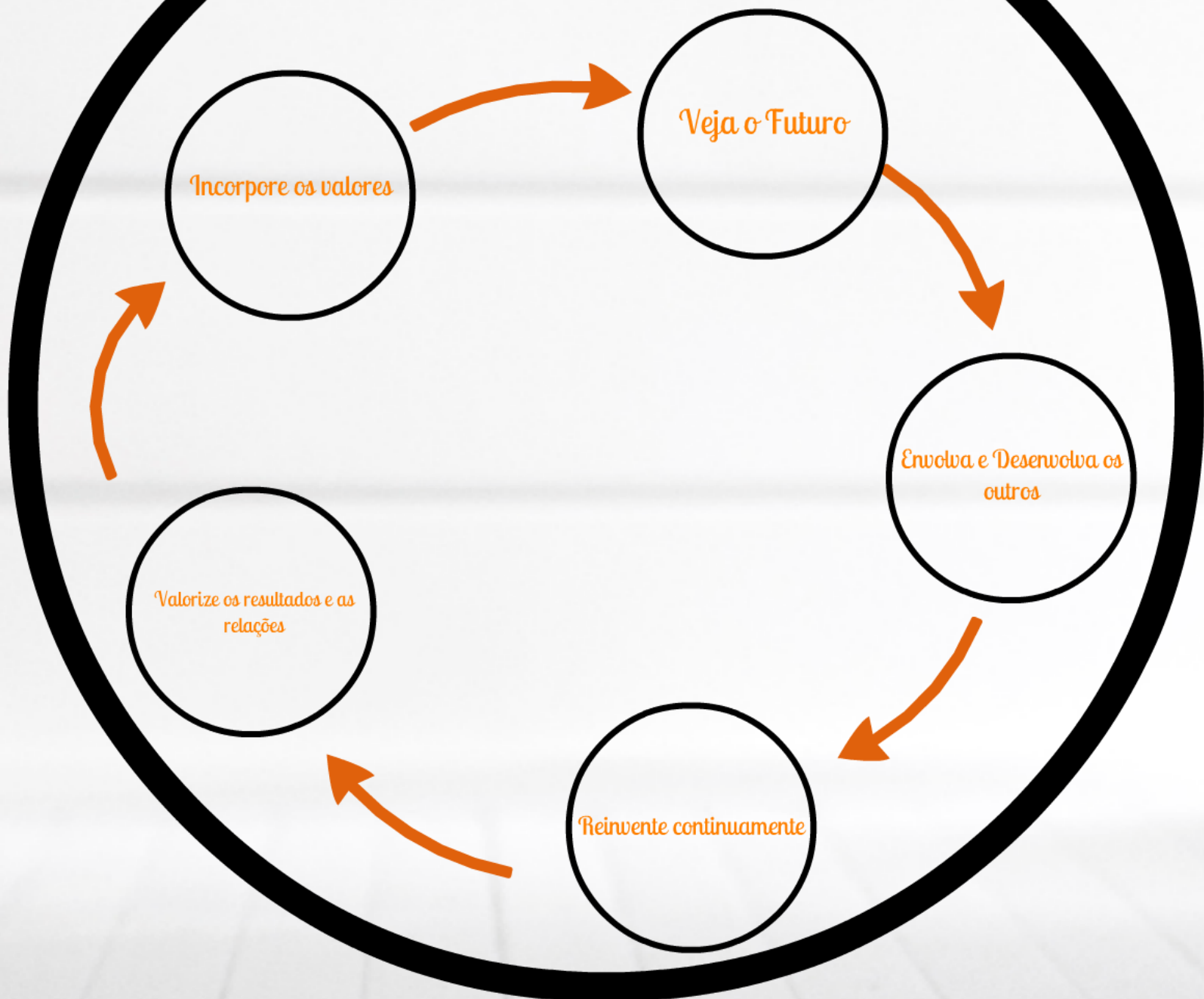
O que tem mais impacto no desempenho?

Liderança estratégica: resposta à pergunta “o quê”.
Inclui a visão, a manutenção de uma cultura, valores e declaração de iniciativas obrigatórias.

Liderança operacional: resposta ao “como”. Inclui as políticas, procedimentos, sistemas e comportamentos de liderança.



Assim...



Conclusão



"O lucro é, na verdade, o aplauso que recebe por tomar conta dos seus clientes e por criar um ambiente motivador para os seus colaboradores."



Liderar
não é impor.

Liderar
é despertar
nos outros a vontade
de fazer.

Fim