

Desenvolvimento de competências de motivação e liderança de equipas

Néné, Bruno

bruno.nene@ipcb.pt

Instituto Politécnico de Castelo Branco

Resumo

Os líderes gestores são um importante activo estratégico nas organizações, este facto é assumido quer a nível teórico-científico, quer através da realidade e prática organizacional. Estes assumem uma especial relevância para a inovação e competitividade empresarial, sendo por isso fundamental o investimento por parte das organizações no seu recrutamento, desenvolvimento, motivação e retenção. O presente trabalho, tem como objectivo destacar a importância das organizações identificarem na sua estrutura, quais são os activos humanos que têm talento e competência de liderança e gestão de equipas. Neste sentido, é apresentado uma metodologia de estudo de caso aplicado a uma situação real, que visou o desenvolvimento de competências de liderança, através do sistema de formação *b-learning*.

Palavras chave: Liderança, Motivação, Desempenho, *b-learning*.

Introdução

O actual conjuntura económico-financeira global, exige que as organizações cada vez mais competitivas, dinâmicas e inovadoras, com capacidade de adaptação constante às exigências do meio, evitando a “selecção natural”. Neste contexto, o cumprimento dos objectivos, fruto de uma performance organizacional de excelência, surge como um dos aspectos cruciais na gestão dos recursos humanos. As pessoas são de facto, as responsáveis pela vida da organização, por isso, o desempenho humano deve ser excelente. Existem um conjunto de factores complexos que poderão explicar o alcance ou não, de níveis de desempenho de excelência. De entre os quais destaca-se a motivação, o trabalho em equipa e a influência exercida por parte da liderança.

O presente trabalho, insere-se no âmbito do tema do comportamento organizacional e tem como objectivo discutir a pertinência da influência exercida pelo estilo de liderança sobre a motivação e sobre os indicadores de desempenho humano.

Liderança e Motivação de Equipas

A exigência da envolvente organizacional, reflecte-se na gestão estratégica dos recursos humanos, e influencia a optimização dos recursos e a elevação dos níveis de desempenho individual e de grupo. A liderança por parte dos gestores de equipas é, cada vez mais, uma das competências cruciais e valorizadas pela dinâmica organizacional.

De acordo com Romano (2002), a gestão das pessoas nas organizações, requer o conhecimento de sete aspectos fundamentais: o recrutamento e selecção dos elementos da equipa, o desenho e estrutura do trabalho da equipa, a formação e desenvolvimento contínuo dos elementos da equipa, reduzindo suas dissonâncias e incrementando as comunicações, a Liderança da equipa, ao qual o autor designa de condução dos membros da equipa, a motivação, ou seja, o incentivo

continua dos membros respectiva gestão de conflitos, a avaliação do desempenho permitindo retroacção e auto-desenvolvimento cada membro e finalmente, a renumeração da equipa, isto é, estabelecer um sistema de recompensas com base no desempenho e nos resultados alcançados.

A liderança assume um dos papéis fundamentais na gestão das pessoas nas organizações, bem como na tomada de decisão, visando o cumprimento dos objectivos individuais e organizacionais. Esta premissa é reforçada por Vala e Monteiro (1997) relativamente às várias definições existentes sobre a liderança, destacam de um modo generalizado, a sua génese assenta, num processo de influência, que visa a realização dos objectivos de grupo.

Considerando, que as organizações são grupos de pessoas, que prosseguem o mesmo objectivo, o desenvolvimento de competências de liderança, no contexto organizacional, poderá ser um dos pilares essenciais para o exercício do poder, da motivação e de influência sobre os colaboradores.

Segundo Jesuino (1987, in Neves, 2001), "...a liderança tem como antecedentes a arte de comando...", que emerge de um conjunto de antecedentes históricos e de referências na literatura, de natureza política e militar, centrando a liderança na figura do líder. De entre várias referências, destaca-se a Arte da Guerra, que é um tratado militar escrito durante o século IV a.c. por Sun Tzu, que retrata a influência do comando e da estratégia para o sucesso militar.

A liderança, de acordo com Kurt Lewin (1935, in Vala e Monteiro, 1997), poderá ser encarada, pelo menos no quadro da teoria de campo, como "... um caso especial de influência social, o exercício do poder a partir duma determinada posição na estrutura de grupo...". O mesmo autor refere que o líder informal emerge através da interacção do grupo, enquanto o líder formal surge no contexto da estrutura da organização.

Segundo Fiedler (1996 in Miguel Pina e Cunha et al. 2006), "a liderança ... é uma interacção altamente complexa entre o indivíduo e ao ambiente social e da tarefa. A liderança é uma transacção contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social".

De acordo com, Chiavenato (1999), a liderança é um processo chave em todas as organizações. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transacção interpessoal em que um indivíduo age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de forma intencional.

Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança (Lara et. al., 2000): - a teoria de traços de personalidade: sintetiza as características de personalidade do líder, tais como: a inteligência, o optimismo, a empatia, a flexibilidade, a comunicação, a perspicácia, o entusiasmo, a criatividade etc. ; - Teoria sobre estilos de liderança, defendido por White e Lippitt (1939 in Rego,1998).refere-se aos estilos de comportamento adoptados pelo líder: autoritário, liberal (Laissez-Faire) e democrático.

De acordo com Romano (2002), os autores Paul Hersey e Kenneth Blanchard propõem um modelo de liderança Situacional, baseado no desenvolvimento de um referencial conceptual que procura evidenciar as variáveis situacionais chaves, de modo, a adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação (Blanchard,1986).

A Hersey e Blanchard (1986), referem que a Liderança Situacional baseia-se numa inter-relação entre:

1. A quantidade de orientação e direcção (comportamento de tarefa) que o líder oferece;

2. A quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) garantido pelo líder;

3. O nível de prontidão (maturidade), dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objectivo específico.

A Liderança Situacional evidencia o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respectivas maturidades, ou seja, em suma, em busca da eficácia na gestão. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas assumirem a responsabilidade de conduzirem o seu próprio comportamento.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas especificamente em relação a uma tarefa, função ou objectivo específico. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação ao conjunto de suas tarefas ou função, podendo ser mais ou menos imaturas para outras tarefas, funções ou objectos específicos. A avaliação da maturidade é importante no sentido de orientar as acções do líder, de modo a assegurar os estilos de Liderança adequados para cada indivíduo do grupo, e para o grupo como um todo. Desta forma, níveis diferenciados de estilos serão aplicados à natural diferenciação entre os grupos e aos indivíduos isoladamente.

O conceito de maturidade envolve duas dimensões: a maturidade de trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (disposição).

A maturidade de trabalho refere-se ao conhecimento e à capacidade técnica (habilidade) incluindo a experiência necessária para a execução das tarefas com autonomia. De acordo com Blanchard (1986), a maturidade no trabalho é definido como a competência que compreende o conhecimento e a habilidade, que podem ser adquiridos através da educação, formação e ou experiência.

A maturidade psicológica refere-se à à competência (confiança em si mesmo) e ao empenho (motivação) para cumprir as tarefas sem necessidade de encorajamento ou correcção.

Blanchard (1986) refere-se à maturidade psicológica como o compromisso resultante da combinação da confiança e da motivação. Segundo o autor, a confiança é a medida de segurança da pessoa em si mesmo - a sensação de ser capaz de desempenhar bem um trabalho sem supervisão, enquanto a motivação é o interesse e o entusiasmo da pessoa em fazê-lo bem.

A Liderança Situacional adoptou quatro estilos de liderança, alicerçados na evolução de estudos anteriores, a partir dos estudos do Bureau of Business Research da Ohio State University a partir de 1945 (Blanchard,1986).

De acordo com Jorge e Silva (2005), os estilos de liderança têm em consideração os estádios de maturidade dos colaboradores:

- **S1 Dirigir/Direcção** - Elevada orientação para a tarefa e baixo relacionamento, que envolve a responsabilidade sobre: Estrutura, Supervisão, Controlo, Supervisão, Decisões devem ser obedecidas e Tomada de decisões pelo supervisor.
- **S2 Persuasão/Formação**- Elevada orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas, que envolve dirigir e controlar.

- **S3 Participar/Apoio** - Baixo ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas, envolvendo troca de Ideias, partilha decisões, facilitação, capacidade de saber ouvir e de apoiar.
- **S4 Delegar** - Baixo ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas, envolvendo saber transferir conhecimento, avaliação de resultados, estabelecimento de objectivos, delegar a tomada de decisão pelos subordinados.

A seguinte figura 1 apresentada a associação entre o nível de maturidade e o estilo de liderança.

Figura 1 – Liderança: Modelo situacional de Hersey e Blanchard



Fonte: Jorge, F., Silva, P. (2005)

Segundo Chiavenato (1999) a motivação é o desejo de exercer elevados níveis de esforço visando determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objectivos individuais. A motivação depende dos objectivos, da força e intensidade do comportamento (esforço), da duração e da persistência.

De acordo com Lara et. al. (2000), a necessidade significa uma carência interna, que cria um estado de tensão no indivíduo. As teorias da motivação procuram fornecer uma visão global das necessidades. Entre as quais, se destaca a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Conforme referenciado por Stephen P. Robbins (1998) em Lara et. al. (2000), a função do gestor é de motivar os elementos da equipa. As pessoas têm necessidades diferentes e portanto, não devem ser tratados de igual forma. É importante a definição de objectivos e o fornecimento do respectivo feedback sobre desenvolvimento dos colaboradores.

Segundo Stephen P. Robbins (1998) "A motivação é o resultado da interacção entre o indivíduo e a situação." A motivação é definida como a vontade de desenvolver elevados níveis de esforço visando o cumprimento de objectivos organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo.

Um dos factores igualmente importante consiste em vincular um sistema de recompensas ao desempenho, se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão igualmente de baixo desempenho, de diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absentismo. Esta perspectiva corresponde ao modelo dos factores motivadores e higiénicos de Herzberg (1960).

O estilo de liderança adoptado pelo gestor tem um impacto muito relevante no nível de motivação dos elementos da equipa. O líder ao promover o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão, consegue o compromisso no cumprimento dos objectivos, e promove assim a motivação e o aumento da produtividade.

Desenvolvimento de Competências de Liderança através de formação

De acordo com, o trabalho desenvolvido por Mata e tal. (2006) sobre o comportamento das empresas relativo à formação contínua dos gestores, surge destacada a teoria do capital humano (Becker, 1964; Schultz, 1961), como sendo uma das contribuições teóricas mais conhecidos no domínio da formação, através da qual, esta é encarada como um investimento e não como um custo. Fomenta-se assim, a expectativa de retorno, através de uma melhoria de produtividade, alcançada através da formação realizada.

A partir de diversas bases teóricas e de revisão bibliográfica, os referidos autores, propõem, um modelo, sobre o comportamento das empresas relativo à formação contínua dos gestores, baseado na teoria psicológica da Expectativa-Valência de (Vroom, 1964; Porter e Lawler, 1968), que implicitamente inclui a exposição teórica:

$$P = EG \times EA \times VD - E$$

onde,

P = Tendência do desempenho da empresa.

EG = Expectativa de Geração, é a percepção por parte da empresa, de que o esforço do investimento na formação, poderá traduzir num aumento da capacidade de liderança.

EA = Expectativa de Aproveitamento, ou seja, a capacidade percebida por parte da empresa, beneficiar com o aumento do capital de liderança.

VD = O valor que tem para a empresa os seus gestores.

E = Esforço que envolve a formação dos gestores.

Considerando o modelo proposto pelos autores Mata e tal. (2006), e tomando como base de referência a lógica de uma análise de custo-benefício, através do qual, o produto das variáveis **EG** \times **EA** \times **VD** equivale ao benefício esperado pela empresa, através formação contínua, e **E** o respectivo custo percebido com a formação.

Partindo deste pressuposto, caso não exista, por parte da empresa, qualquer expectativa de que o esforço no investimento na formação, poderá traduzir num aumento da capacidade de liderança ($EG=0$), ou na ausência de expectativa de benefício para a empresa do aumento da capacidade de liderança ($EA=0$), ou caso os gestores não sejam considerados activos importantes para a empresa ($VD=0$), então não se justifica a perda de tempo e o investimento na formação. Assim sendo, e segundo a lógica deste modelo, apenas se justificaria o investimento na formação, caso a tendência de desempenho (P) seja superior a 0 ($P>0$), ou seja, $EG \times EA \times VD - E > 0$, isto implica dizer que o benefício esperado pela formação seria superior ao esforço percebido com esse investimento. Assim sendo, quanto maior for o valor de P (mais próximo de 1), maior será a probabilidade de existir uma expectativa, por parte da empresa, de retorno do investimento desenvolvido na formação continua dos seus gestores.

Metodologias de Formação e-learning e o b-learning

O desenvolvimento das tecnologias da informação, proporcionou nos últimos anos, o surgimento de novos modelos de formação, em regime não presencial, através do sistema on-line, designado por e-Learning, que representa a “educação e formação na World Wide Web” (Keegan, 2002) sendo igualmente, designado como um tipo de ensino à distância (EAD) mediado por computador.

De acordo com Barbosa (2007), o e-learning é um processo de ensino e formação, que permite a criação de um ambiente de aprendizagem suportado pelas tecnologias da Web, permitindo a transformação da informação em conhecimento. O e-Learning prossegue uma metodologia, assente em pressupostos facilitadores da aprendizagem e formação, através da facilidade de acesso ao conhecimento, que reflectem mecanismos de aprendizagem centrados no formando e na sua participação activa na procura do conhecimento, através do qual o e-formando adquire conhecimento do e-tutor, com a utilização de uma série organizada de conteúdos, acções (síncronas e assíncronas), actividades e exercícios.

Segundo Barbosa (2007), existem duas vantagens muito significativas neste tipo de sistema de formação, por um lado a flexibilidade temporal, através de acções assíncronas, e por outro, a disponibilização da informação em tempo real (síncronas), ou seja, a possibilidade de aceder à informação a qualquer hora e local sabendo que esta é fornecida em tempo real, permitindo a rápida distribuição da informação.

O e-learning, apresentou-se como uma revolução, relativamente ao modelo de formação presencial, porém subsistiu uma resistência, na adopção deste tipo de metodologia, devido ao receio de ineficácia pedagógica, de comunicação e de espírito de equipa inerente à formação em sala, da interacção directa do formador com o grupo de formandos, e por outro lado, pela maior dificuldade no acompanhamento e avaliação dos respectivos formandos.

Surgiu então, a dado momento a metodologia de formação em regime misto, designado por Blended Learning (b-Learning), no qual combina e integra diferentes tecnologias e metodologias de aprendizagem, misturando formação on-line (e-learning) e presencial, procurando corresponder face às necessidades específicas das organizações e cumprindo os seus objectivos de forma global, melhorando a eficácia e eficiência do processo de aprendizagem.

A metodologia do Blended Learning foi amplamente estudada, através de uma investigação desenvolvido em 2004, por Charles Dziuban, Joel Hartman e Patsy Moskal, baseado num trabalho, que decorreu ao longo de 7 anos e que teve como objectivo comparar o nível de sucesso entre três metodologias de aprendizagem: Formação Presencial, Formação e-learning e o Blended Learning, entre diversos grupos étnicos de estudantes da Universidade Central da Flórida.

Segundo, Dziuban, C. et al. (2004), existe um enorme potencial de crescimento da aprendizagem através do modelo b-learning, tendo-se registado de um modo sistemático, melhores resultados por parte dos alunos através desta metodologia, comparativamente com o modelo de formação exclusivo de e-learning. De igual modo, verificou-se que em certos casos, a formação através do b-learning permitiu a obtenção de melhores resultados por parte dos alunos, em relação á formação presencial. Seguidamente, apresenta-se na Tabela 1, os resultados obtidos ao longo de dois anos, no qual os alunos, obtiveram uma classificação positiva, numa escala entre A, B e C.

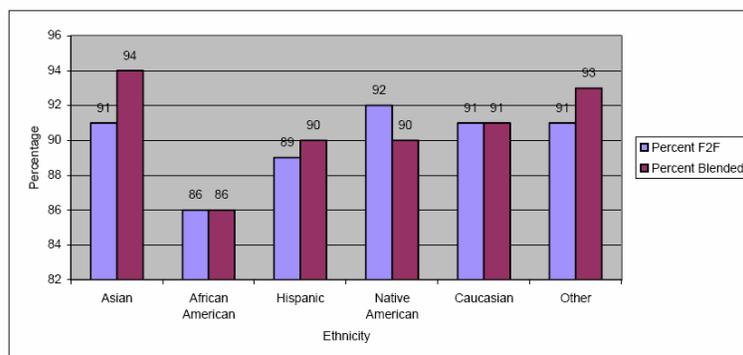
Tabela 1 – Percentagens de Estudantes com classificação Positiva (Escala entre A, B e C), em Formação Presencial, B-Learning e Exclusivamente Online na Universidade Central da Flórida

	Spring 2001	Summer 2001	Fall 2001	Spring 2002	Summer 2002	Fall 2002	Spring 2003
Face-to-face	91	93	91	90	94	91	91
Blended	91	97	94	91	97	92	91
Fully online	89	93	90	92	92	92	91

Fonte: Dziuban, C. et al. (2004)

Adicionalmente, o estudo evidenciou bons resultados da modalidade de formação b-learning, em comparação com a formação presencial, entre os diversos grupos étnicos dos estudantes Segundo, Dziuban, C. et al. (2004), verificaram uma tendência positiva consistente, ao longo de 7 anos, de sucesso dos resultados desta modalidade formativa. A figura 2, ilustra os resultados positivos alcançados pelos alunos, por grupo étnico, durante a primavera de 2003.

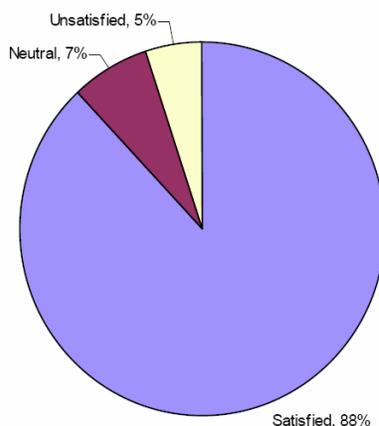
Figura 2 – Resultados Positivos por grupo Étnico durante a Primavera de 2003



Fonte: Dziuban, C. et al. (2004)

A seguinte figura 3, demonstra um nível de satisfação de 88%, por parte da equipa formativa da Universidade Central da Flórida, revelando assim, um efeito positivo do desenvolvimento dos cursos através do b-learning, bem como uma motivação para apoiar acções futuras.

Figura 3 – Satisfação da Faculdade com os cursos b-learning (N=43)



Fonte: Dziuban, C. et al. (2004)

Metodologia

Prosseguiu-se uma metodologia de estudo de caso, adaptado a um caso real, através de um projecto de formação de desenvolvimento de competências de motivação e liderança de equipas, designado de “Jogo de Gestão e Liderança”, que envolveu 15 colaboradores de uma organização de tecnologias da informação, tendo sido aplicado em 2008. Na qual foram identificados os indivíduos dentro da organização, que já exerciam funções de gestão de equipas e outros com elevado potencial para desenvolverem funções de liderança.

Desenvolveu-se, uma acção de formação adaptada às necessidades da organização através de uma metodologia de b-learning, misto de formação presencial e de e-learning, a partir de uma plataforma que permitiu simular vários contextos de liderança de equipas e analisar os impactos dos mesmos, sobre os indicadores de desempenho. Para o respectivo efeito foi seleccionado uma empresa parceira Hand Team & Associados (HTA), que desenvolveu uma plataforma, designada de MoodExplosion, de simulação online de um contexto real de gestão de pessoas. A referida plataforma permite simular a gestão de uma equipa virtual, composta por 7 personagens, com personalidades e estilos de comunicação distintos, equilibrando em simultâneo três indicadores – Motivação, Desempenho e cumprimento de Budget, de forma a satisfazer os objectivos definidos pela Administração (HTA, 2008).

O simulador MoodExplosion, tem como objectivos: -incitar os gestores a desafiarem as suas próprias competências de gestão de pessoas; Interiorizar a necessidade de integrar as diversas variáveis da gestão e motivação de pessoas; - Prever os comportamentos do outro face a decisões próprias; - Incentivar ao papel de líder; - (Auto) Aprendizagem aliada a prazer e entusiasmo.

O alcance destes objectivos torna-se possível, porque o simulador permite, que os formandos/utilizadores deste simulador, tenham a possibilidade de simular a tomada de decisões perante situações, de natureza proactiva e reactiva, que retratam situações reais no contexto organizacional. Com a vantagem de poderem experimentar em ambiente seguro e com consequências próximas das reais.

O simulador permite igualmente, a análise crítica do processo de tomada de decisões, através da leitura dos relatórios de percurso. Simultaneamente, o ambiente gráfico, proporciona aos utilizadores a possibilidade de explorar estratégias com algum prazer e diversão (Play Till Know-How).

O MoodExplosion, permite criar diferentes cenários que visam incutir aos utilizadores, a tomada de decisões: Reactivas e Proactivas. De entre diversas situações reactivas, destacam-se: -pedidos de reunião individuais; -apresentação de propostas e pedidos pelos colaboradores; - conflitos entre elementos da equipa; -condução de reuniões com a equipa; - resposta a e-mails da administração. Relativamente às situações proactivas, os utilizadores poderão decidir relativamente: - ao aumento de salários da equipa; - investimento em formação para a equipa; - aquisição de equipamentos para o escritório; - atribuição de bónus para os colaboradores; - alterações na carreira de colaboradores; - alterações das políticas da empresa.

O “Jogo de Gestão e Liderança”, prosseguiu uma metodologia de b-learning. Antes do início do projecto formativo, foi criada uma atmosfera de expectativa aos formandos convocados. Numa primeira fase, desenvolveu-se uma sessão de formação em sala, que envolveu os 15 formandos, identificados pelo departamento de recursos humanos da empresa de tecnologia da informação. Este primeiro momento formativo, teve como objectivo apresentar o simulador aos respectivos utilizadores/formandos, contextualizar o funcionamento do mesmo, apresentar os objectivos propostos e o respectivo cronograma. Para o efeito foi criado um ambiente criativo, que envolveu directamente todos os intervenientes, de modo a gerar expectativas e compromisso, por parte dos mesmos, para a segunda fase da formação, em regime online. Este período, teve uma duração de 30 dias, no qual os formandos puderam contar com o apoio da equipa de tutores do simulador e usufruírem de forma ilimitada das potencialidades oferecidas pelo MoodExplosion. Após esta fase, desenvolveu-se uma fase final da formação, em regime presencial, no qual todos os formandos, foram convidados a reproduzirem em sala e desta forma em grupos de trabalho, a simulação da tomada de decisões, enquanto líderes e gestores de uma equipa de sete pessoas de uma empresa fictícia. O objectivo proposto era de que conseguissem em grupo obter os melhores resultados possíveis, face aos indicadores definidos pelo simulador. No final da sessão presencial, verificou-se os resultados dos relatórios de output, de cada um dos grupos. Verificou-se quais foram as dificuldades sentidas e promoveu-se o debate sobre as tomadas de decisões de liderança que produziram maiores impactos nos indicadores de: motivação, desempenho, cumprimentos do budget e de satisfação da administração da empresa virtual.

Resultados

O MoodExplosion, permitiu apresentar no final de cada mês Mood, correspondente a uma hora de tempo real, ou no final dos três meses de contrato experimental, correspondente a três horas, um relatório de percurso, para cada um dos utilizadores. Através destes relatórios foi possível analisar:

- Resultados globais nos quatro indicadores do jogo: satisfação da administração, motivação, desempenho e cumprimento do budget;
- Indicação das emoções mais sentidas pela equipa ao longo do tempo;
- Alterações em cada indicador, conforme decisões tomadas para cada situação;
- Diferença entre valores de partida (Out) e valores de chegada (In), para cada elemento da equipa nos indicadores motivação e desempenho;
- Lista de situações pelas quais o gestor Mood experimentou.

Com base nos resultados parcelares e finais do simulador, mediante a solução de utilização do MoodExplosion cada pessoa ou grupo é levado a retirar conclusões sobre o seu desempenho e as melhores práticas de gestão de equipas

Através do “Jogo de Gestão e Liderança”, os formandos apresentaram-se mais sensíveis, relativamente ao impacto das suas acções na motivação, desempenho e objectivos duma empresa e à interacção entre todas estas variáveis

Na fase final do “Jogo de Gestão e Liderança”, foi realizado uma sessão presencial de discussão, sobre o impacto das decisões e do estilo de liderança sobre a motivação e o desempenho das equipas, tendo sido desenvolvido um plano de acção, para transposição desses resultados para a realidade. De entre esse plano de acção, destacam-se as seguintes conclusões:

- Maior foco nas acções/decisões a tomar
- Maiores preocupações com a equipa
- Melhorar espírito de equipa
- Melhorar relacionamento inter-pessoal
- Maior atenção aos pormenores na comunicação
- Maior clarificação na comunicação
- Melhorar a utilização da inteligência emocional
- Investir na preparação e melhorar reflexão
- Prestar mais atenção à motivação da equipa e à sua formação

No final da acção, foram aplicados questionários de avaliação aos respectivos participantes. Através da análise dos resultados da aplicação do questionário de satisfação, aplicados aos 15 participantes no “Jogo de Gestão e Liderança”. Verificou-se que, em relação ao cumprimento dos objectivos, obteve-se um resultado de 3.5 (numa escala de 1 nada cumpridos a 4 totalmente cumpridos), relativamente à correspondência às expectativas iniciais, obteve-se uma média de 3.4. Em termos globais, o grau de satisfação com a formação em regime de b-learning de desenvolvimento de competências de liderança, obteve um resultado de 3.4. Seguidamente, apresenta-se na Figura 4, os resultados obtidos através da aplicação dos questionários de satisfação por parte dos formandos.

Figura 4 – Satisfação dos formandos “Jogo de Gestão e Liderança” do MoodExplosion

	Média Global
5.1. Os objectivos da acção foram cumpridos? [de 1=nada cumpridos a 4=totalmente cumpridos]	3,5
5.2. A acção correspondeu às suas expectativas? [de 1=abaixo das expectativas a 4=acima das expectativas]	3,4
5.4. Em termos globais qual o seu grau de satisfação? [de 1=nada satisfeito(a) a 4=totalmente satisfeito(a)]	3,4

Fonte: Relatório HTA (2008)

Conclusão

Conforme referido através do quadro teórico apresentado, o estilo de liderança adoptado pelos gestores deverá ser adaptado a cada indivíduo ou equipa e à tarefa em causa. Assim sendo, consoante o tipo de tarefa, o mesmo indivíduo poderá ter obter uma maior eficácia com um determinado estilo de liderança. Neste sentido, a teoria da liderança situacional, corresponde à necessidade de adaptação do estilo do líder, ao contexto no qual está inserido.

A aplicação da metodologia de b-learning, permitiu simultaneamente que os participantes do projecto formativo “O Jogo de Gestão e Liderança”, pudessem simular online e de forma presencial, o processo de tomada de decisão de um líder e de adaptarem o estilo de liderança mais adequado à situação e aos diferentes tipos de personalidade dos setes personagens da equipa virtual.

Simultaneamente, os 15 participantes do “Jogo de Gestão e Liderança”, tiveram a oportunidade de conciliarem a disponibilidade individual com a do grupo, bem como, o desenvolvimento de uma reflexão individual e a comparação dos resultados com o grupo, sobre as melhores práticas relacionadas com o estilo de liderança e gestão de equipas, e os respectivos impactos nos indicadores de desempenho individual e organizacional. Nomeadamente, os indicadores de motivação, desempenho da equipa, cumprimento do budget e de satisfação da administração.

Posteriormente puderam reflectir na sessão presencial, e através da dinâmica de grupo, sobre o estilo de liderança e de motivação de equipas, que produziram melhores resultados, durante a utilização do simulador online.

Em suma, conforme apresentado ao longo do presente trabalho, a Liderança é uma competência essencial para todo e qualquer gestor que pretenda motivar e influenciar a sua equipa a cumprir os objectivos organizacionais. As organizações deverão promover o desenvolvimento de competências de liderança e de gestão de equipas, de forma a potenciar a capacidade de os líderes da organização adaptarem o seu estilo de liderança à respectiva equipa. Nesse sentido, apresentou-se uma opção de formação b-learning, com a vantagem de possibilitar a simulação ilimitada, de adaptação do estilo de liderança a uma equipa virtual e de possibilitar a posterior aprendizagem presencial e transposição dos conhecimentos para a prática, visando assim a eficácia e o retorno do investimento, desenvolvido pela organização na formação.

Bibliografia

- Barbosa, Maria (2007). *e-Learning – um conceito a ser seguido...* Vila Nova de Famalicão: Universidade Lusíada, disponível para consulta em http://docentes.fam.ulusiada.pt/~d1207/docs/mestrado/Artigo_b.pdf (consultado em 14 de Junho de 2010).
- Blanchard, Kenneth (1986). *Liderança e o Gerente Minuto*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Caetano, António e Vala, Jorge (Orgs) (2002). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*, 2ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Chiavenato, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., pp.167-181
- Cunha, Miguel Pina e, et. al.(2006), *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: RhEditora.
- Dziuban, C., Hartman, J., Moskal, P. (2004). *Blended Learning*. Colorado: Educause Center for Applied Research, Research Bulletin, Volume 2004, Issue 7, March 30, 2004, disponível para consulta em: <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERB0407.pdf>, (consultado em 2 de Fevereiro de 2010).
- Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda.
- HTA (2008). *Relatório do Jogo de Gestão e Liderança*. Lisboa Hand Team & Associados.
- Jorge, F., Silva, P. (2005). *Comportamento Organizacional - Liderança e [vs] Poder*. Actas de apoio. Évora: Universidade de Évora.
- Keegan, Desmond (2002). *e-Learning. O Papel dos Sistemas de Gestão da Aprendizagem na Europa*. Coleção Formação a Distância. Lisboa: Infor. pp. 10-11.
- Lara, L., Lucca, R., Piva, S. (2000). *Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional*, Monografia apresentada no curso de Organização, Sistemas e Métodos das Faculdades Integradas Campos Salles, disponível para consulta em <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider1.htm> consultado em 12 de Abril de 2010).
- Mata, A., Güenaga, J. , Iruarrizaga, J., Rodríguez, J., Hernández, P. (2006). Comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos, Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 1, pp. 83-98.
- Neves, José (2001). *O Processo da Liderança*. Ferreira, J. M. Carvalho e, et al., *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Alfragide: McGraw-Hill. pp. 377-427.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Atitudes e Performances Administrativas*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Quinn, Robert E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, Michael R. (2002). *Becoming a master manager: A competency framework*. (3rd ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Rego, A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática* . Universidade de Aveiro
- Romano, Adriano (2002), *Gerência de Recursos Humanos – Liderança Situacional*, Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas, disponível em http://www.cesarkallas.net/arquivos/faculdade/empreendimentos-2/teoria/EI%20II%20Lideranca/Lider_Situac_monog_Adriano.pdf (consultado em 15 de Julho de 2010).
- Stein, Guido (2003), *Personas y resultados: el liderazgo pragmático*. Confederación Española de Directivos y Ejecutivos, disponível em <http://www.directivoscede.com/> (consultado em 19 de Janeiro de 2010).
- Tzu, Sun (2007), *Arte da Guerra*, Lisboa: Sílabo.
- Vala, Jorge e Monteiro, Maria Benedicta (Coord.) (1997), *Psicologia Social*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vroom, V. (1964). *Trabalho e Motivação*. Nova Iorque: Jon Wiley & Sons.