



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

## FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)



# *Curso* **Equipas de Alto Desempenho**

**Formador: Alfredo Mazive**

Nacala

20 a 24 de Junho de 2011



# Índice

- **1- Introdução**
- **2- Distinção entre Grupo e Equipa**
- **3- Fases na Evolução das equipas**
- **3- Características das equipas de Alto Desempenho**
- **4- Regras Básicas nas Equipas de Alto Desempenho**
- **5- Características Fundamentais na Liderança de Equipas**



# 1. Enquadramento

# 1. Enquadramento

- Este curso se enquadra no âmbito de formação de formadores de avaliação e gestão de risco na Autoridade Tributária de Moçambique.



## 2. Objetivos

## 2. Objectivos

### Objectivos GERAIS

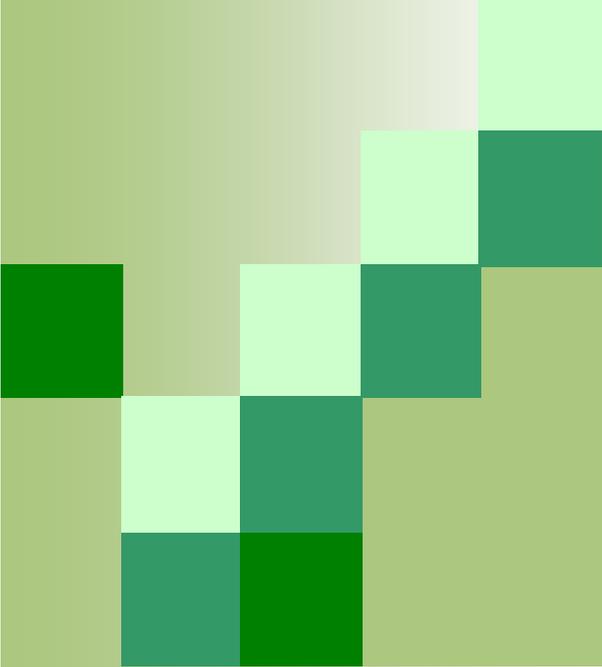
- Transmitir conceitos, habilidades, conhecimentos, atitudes, fases de vida, e regras de trabalho de equipas de alto desempenho

## 2. Objectivos

### Objectivos ESPECÍFICOS



- Ajudar os formadores da Autoridade Tributária de Moçambique a formar equipas de alto desempenho no seu sector.



***Sessão 1***  
**Diferença entre Equipas e**  
**Grupos**

# Equipas e Grupos: Diferenciação

- Introdução
- Chuva de Ideias: O que é um Grupo, o que é uma equipa?

# Equipas de Alto Desempenho vs Grupos de Trabalho



- **Equipas de Alto Desempenho**
- **Liderança**
  - Liderança é decidida pelo grupo
  - Muitas vezes os membros a partilham.
  - O líder sabe que os resultados só são possíveis quando todos participarem
- **Responsabilidade**
  - Responsabilidade mútua, partilhada por todos, não só o resultado.
  - Todos os membros são responsáveis pelo resultado do trabalho da equipa
  - Equipa é responsável como equipa.
- **Resultados**

Todos participam no trabalho que concorre para o resultado pretendido.

- **GRUPOS DE TRABALHO**
- **Liderança**

Chefia é hierárquica
- **Responsabilidade**
  - Mais preocupada com responsabilidade e tarefas individuais
  - Membros não assumem responsabilidade pelo trabalho dos outros.
- **Resultados**
  - O trabalho que conta é feito individualmente fora do grupo.



# Equipas de Alto Desempenho vs Grupos de Trabalho



## EQUIPA DE ALTO- DESEMPENHO

### ■ Reuniões

- Dinâmicos, procuram soluções inovadoras
- Encorajam discussões participativas na resolução de problemas
- Pessoas trabalham juntas

### ■ Objectivos

- Desafio de alto desempenho é entendido e assumido por todos.
- Equipa tem seu enfoque no trabalho e na tarefa em mãos.

### ■ Eficiência

- A equipa mede o desempenho do seu trabalho em equipa.
- Resultados acima do desempenho individual são avaliados.

## ■ GRUPOS DE TRABALHO

### ■ Reuniões

- Ineficiente ; informação segmentada & não partilhada; disputa pelas ideias; decisões tomadas em cima.
- Trabalho implementado for a das reuniões.

### ■ Objectivos

- Tarefas individuais de acordo com as pessoas a quem foram destinadas.
- Enfoque individual no trabalho fora das reuniões

### ■ Eficiência

- Esforços individuais e São avaliados.





**Sessão 2**  
**Introdução**

# Secção 1: Introdução



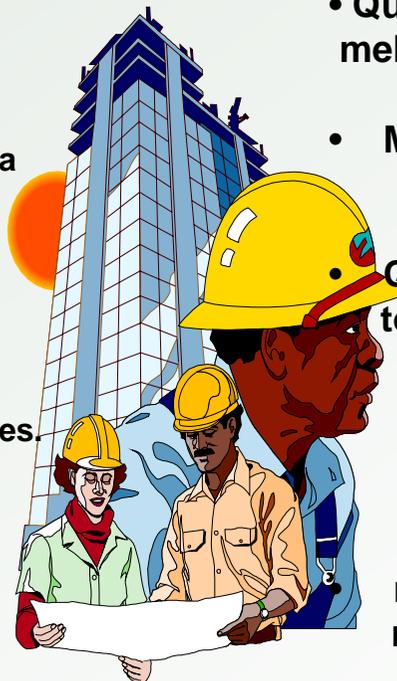
- Trabalho de Equipa é a chave de sucesso para qualquer projecto.
- Equipas são cruciais nos esforços de desenvolvimento institucional
- Cada equipa tem características únicas. Cada membro da equipa contribui perspectivas e habilidades únicas para a equipa.
- Conhecer-se uns aos outros no local de trabalho durante anos não quer dizer que as pessoas se conheçam bem. Nem significa que as pessoas saibam como trabalhar em equipa.
- Conhecer uns aos outros e saber como trabalhar num ambiente de equipa é particularmente importante em tempo de mudança institucional.
- A equipa mais eficiente não é necessariamente a que tem os membros mais talentosos. É a que sabe como fazer o melhor uso dos talentos de cada um dos seus membros.



# Equipas para Programas de Mudança



- Programas de mudança de sucesso requerem Que as as pessoas na chefia tenham autoridade Para fazer o trabalho.
- A Direcção no topo não tem todas as respostas
- A tomada de decisão deve estar onde o problema Está.
- Coloque os melhores talentos e habilidades aos Maiores problemas.
- Adicione perspectivas e pontos de vista diferentes
- Construa confiança e crie respeito pelo saber e Competência.



- Quem faz o trabalho conhece a tarefa melhor que ninguém
  - Melhore a qualidade das decisões e das informações.
  - Quem é envolvido na tomada de decisões toma responsabilidade pelas suas acções.
  - Facilite a aceitação de mudanças e o apoio para que as mudanças sejam bem sucedidas
- mostre que existe compromisso com a mudança



# Equipas de Programas de Mudança

## Vantagens



Sinergias de ideias duma  
Variedade de Funções/ trabalhos



Mais conhecimentos



Produz maior número de  
Soluções possíveis



Mais recursos



Diferentes experiências

*57% das equipas geram melhores  
soluções que as do melhor membro  
da equipa.*

*96% das equipas geram melhores  
soluções que as do Membro médio.*



## Desvantagens



Difícil obter consensos



Possíveis conflitos de  
personalidade



Requer Tempo



Desentendimentos

# Escolhendo uma Equipa de Mudança

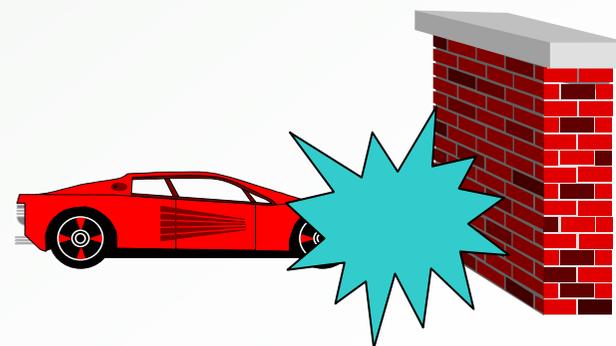


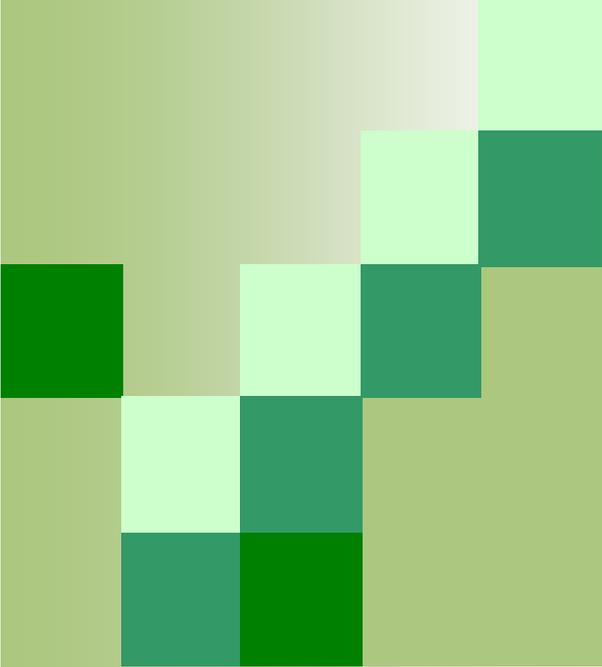
**As melhores equipas de mudança têm membros  
Que são:**

- mais inteligentes
- experientes
- comprometidos com o processo
- pensam com originalidade
- experientes administradores de projectos
- capazes de trabalhar em grupo
- analisam os factos
- visionários



***A equipa que Não USA todas as  
suas vantagens está sujeita ao  
fracasso!***





**Sessão 3**  
**Fases de Evolução das**  
**Equipas**

## Secção 2. Fases na Evolução Da Equipa de Alto Desempenho

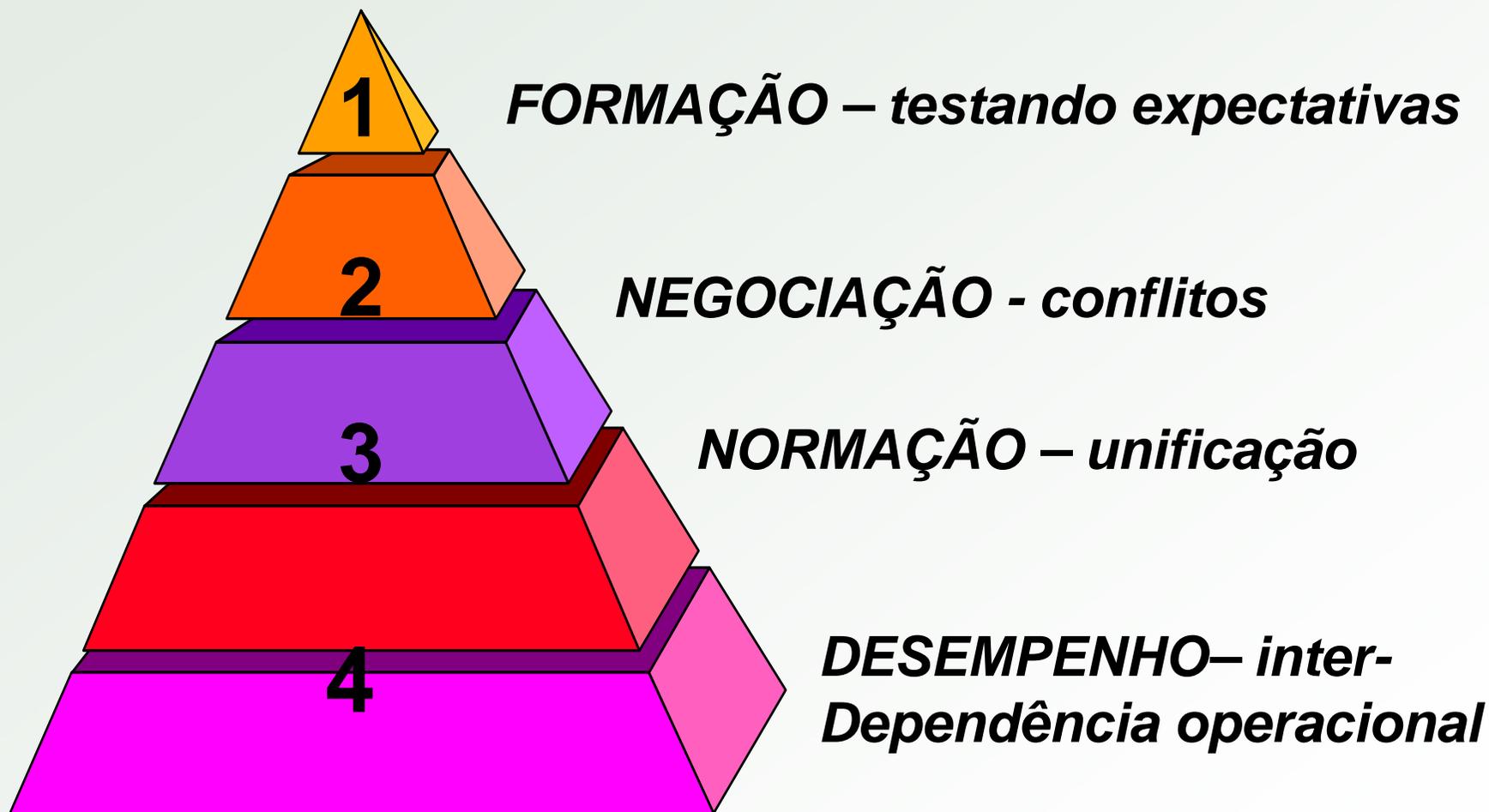


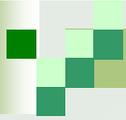
Para que a equipa se desenvolva deve existir:

- boa comunicação e
  - interacção sólida de e para toda a gente.
- 
- Todos devem entender o processo em que estão envolvidos.
  - As fases de evolução das equipas são: *Formação; Negociação; Normaçoão; Desempenho\**
  - O líder da equipa deve diagnosticar o que ocorre em Cada fase e adaptar seu estilo de liderança em conformidade Com a situação.

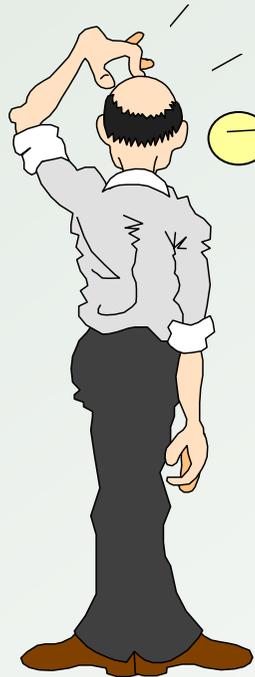
\*Source: B. Tuckman, "Developmental Sequence in Small Groups", Psychological Bulletin, 63; 384-399

# Fases na evolução das equipas





# Formação



- **Memberos recusam-se A participar**
- **O que vejo em relação à minha expectativa? Que querem eles de mim?**
- **Discussões banais que nada têm a ver com O trabalho. Nada do que acontece me interessa**
- **Membros com receios, uns tentam Conquistar controle sobre outros.**

# Que acontece na fase de Formação?



*Fazer amigos*

*coordenar*

*misturar; "moldar a  
multidão"*

*Estabelecer as regras  
de jogo*



*Consenso na visão*

*Seleccionar critérios*

***Clarificar missão***  
***Definir metas & objectivos***  
***Criar procedimentos de trabalho***



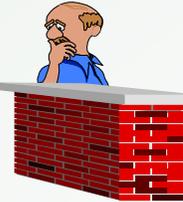
# Negociação

Conflictos ocorrem e os membros começam  
a:



Ser competitivos

Ser defensivos



Destacam posições de  
poder



Chamam atenção



Stressados e invejosos

Estar tensos



Sentir-se isolados



Formam sub-grupos; "cliques"



# Que acontece na Fase Negocial?



***“Com entusiasmo, marchamos para o nevoeiro”***

Robert Sprague: Royal Dutch/Shell Exploration & Production Manager, 1997



- Missão, metas e papéis estão confusos
- procedimentos disfuncionais
- Que se espera que façamos?
- Como o faremos?
- we do not have any information



# Normação/ regulamentação



**Nesta fase a equipa já experimenta alguma coesão e união.  
As características são:**



**Equipa cria uma atmosfera harmoniosa com confiança e respeito uns pelos outros. Membros evitam conflitos.**



**Membros dão opiniões construtivas.**



**Existe espírito de equipa e objectivos comuns**



**A equipa já definiu os parâmetros da sua acção e autoridade**



# Desempenho



Estas são as características:



**Todos colaboram uns com outros;  
Há interacção entre grupos e sub-grupos  
Diferentes.**



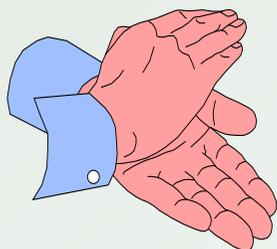
**Equipa demonstra confiança e amizade**



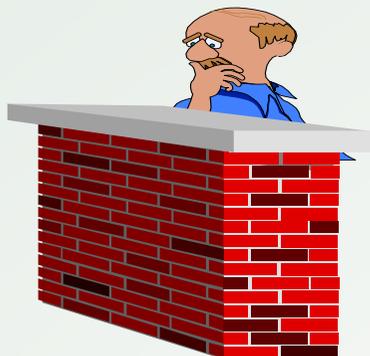
**Membros sentem a força do grupo. Estão certos do sucesso.  
O desempenho é de alta qualidade. A contribuição é  
entusiástica. Há muitas ideias inovadoras e originais.**



# Que acontece na Fase de Desempenho?



**Auto- satisfação**

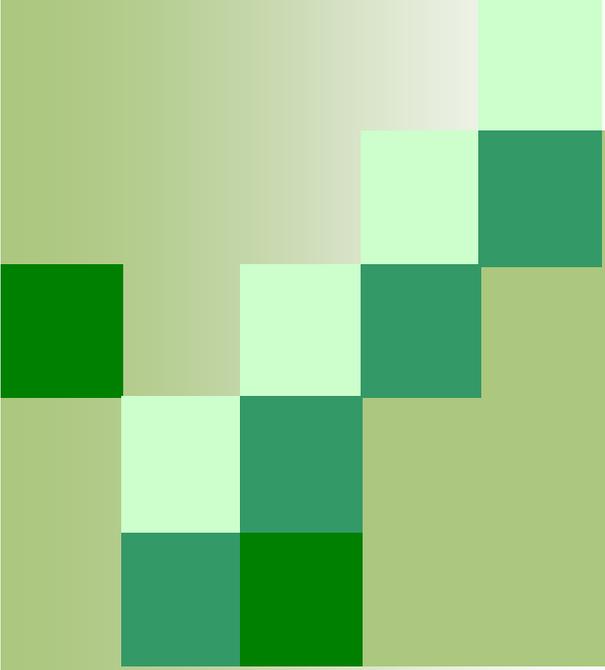


**Defesas**



**Fadiga**





**Sessão 4**  
**Características de Equipas de**  
**Alto Desempenho**

# Secção 3. Características de Equipas de Alto Desempenho

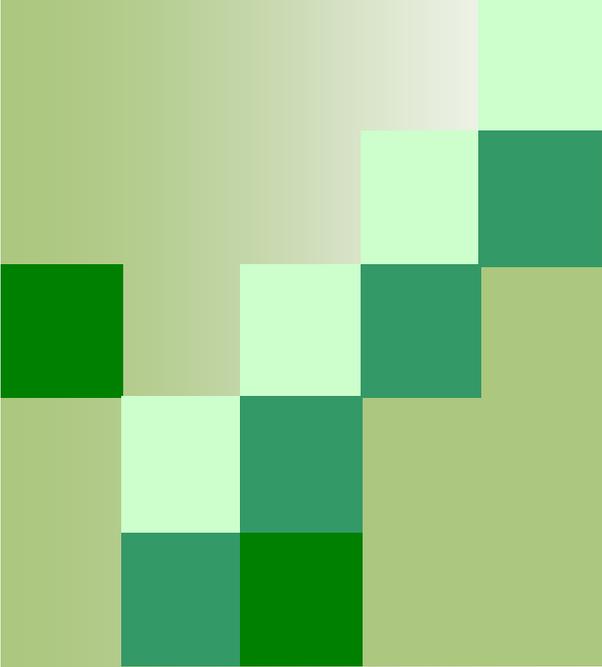


- Registe os pontos
- Sentido de importância própria
- Equilibrado
- Auto- correctivo
- Diversidade Encorajada



- Poder e liderança partilhada
- Desenvolvida confiança Entre os membros
- 100% de participação encorajada





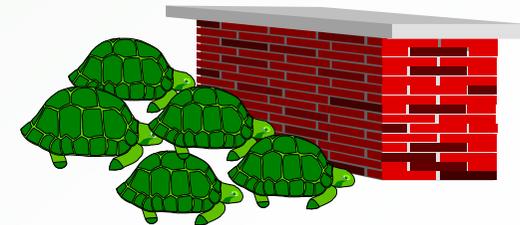
**Sessão 5**  
**Dinâmica de Equipas**

# Dinâmica de Equipa



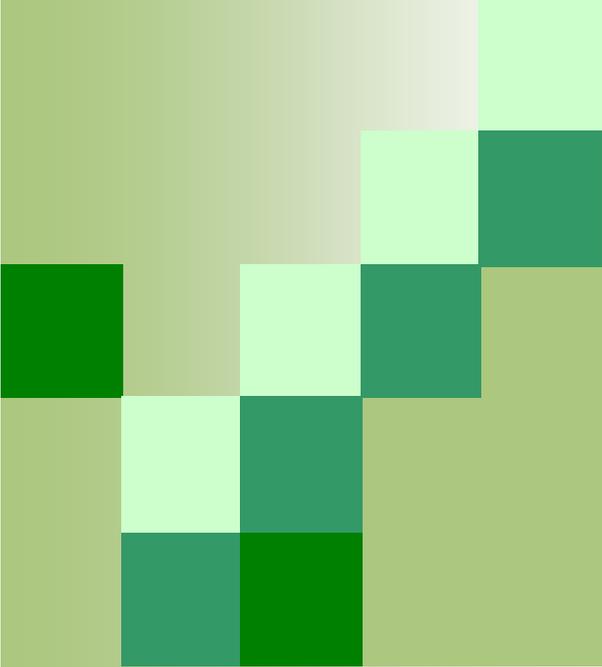
Cada equipa tem uma dinâmica própria que a identifica .

Tem de se conhecer e compreender o processo na dinâmica de equipa para poder maximizar a potencialidade da equipa para criar uma equipa de alto desempenho cuja produtividade e Eficiência estejam no topo.



Se ignorar o processo na dinâmica de equipa o desempenho individual e de equipa estarão no melhor limitados e na pior das hipóteses neutralizado



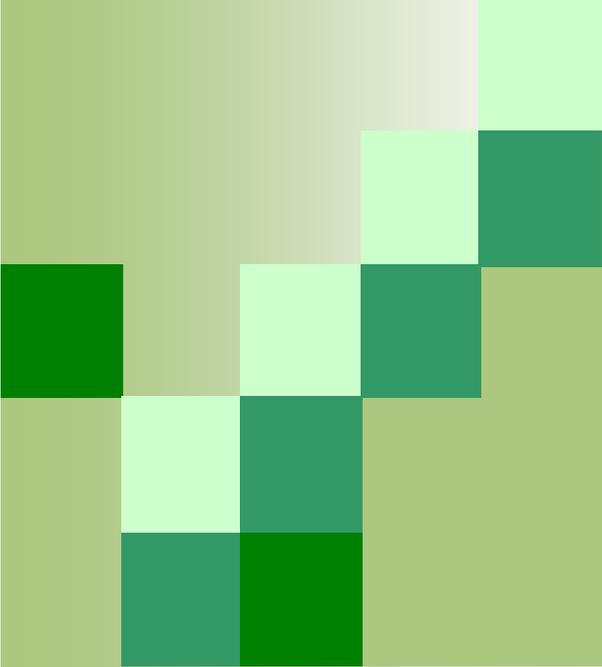


**Sessão 6**  
**Papéis na Equipa**

# Papéis dos membros da Equipa

Numa equipa pode haver membros desempenhando diferentes papéis:

- Líder da Equipa - angaria novos membros, desenvolve o espírito de equipa.
- Motivador - mantém o espírito do grupo em alta, humorista,
- Crítico - cuida do alcance dos objectivos, eficiência e eficácia
- Implementador - assegura o a implementação, dentro do tempo, meta..
- Contacto externo- cuida das relações públicas com outras equipas
- Coordenador- traz as ideias e corporiza um plano
- Sumarizador - faz as sínteses das ideias discutidas
- Iniciador - dá o pontapé de saída, guarda o tempo
- Fazedor de consensos - harmoniza diferenças de ideias
- Inspector - confere os padrões de qualidade do trabalho



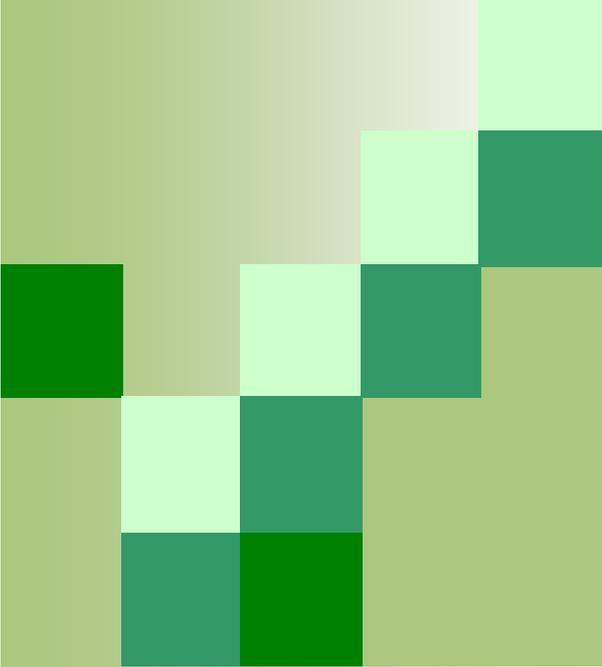
**Sessão 7**  
**Descrição de Tarefas na**  
**Equipa**

# Descrição de Tarefas na Equipa



**Qual é a nossa tarefa?**  
**Que mais tem de ser feito?**  
**Qual é o limite de tempo?**  
***Quem faz o quê?***





**Sessão 8**  
***Processos de Equipa***

# Processos da Equipa



***Como tomamos decisões?***



***Qual é o nosso estilo de comunicação?***



***Como encorajamos a participação Activa dos membros da nossa equipa?***

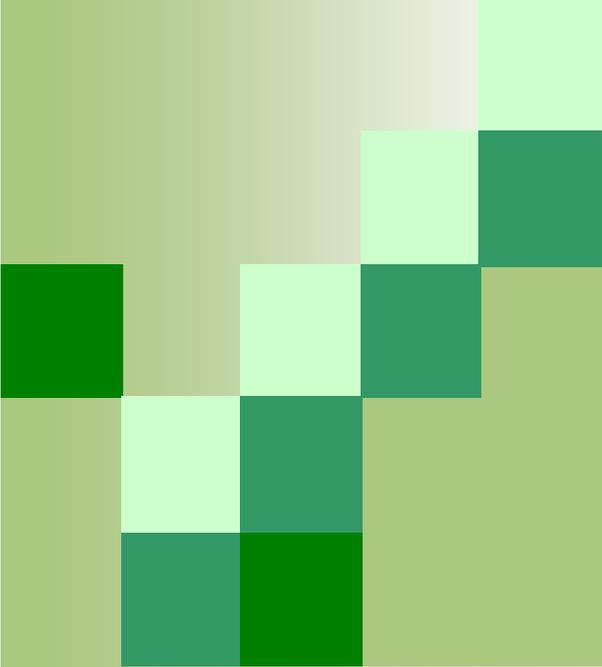


***Como gerimos os conflitos inter-pessoais?***



***Que habilidades de liderança praticamos?***





**Sessão 9**  
***Regras de Jogo da Equipa***

# Section 4. Regras de Jogo para Equipas De Alto Desempenho



Regras de comportamento



Regras Básicas fixadas por consenso



Regras se fixam onde todos As possam ver



Para-se quando as Regras são quebradas



Regra Básica 1  
Regra Básica 2  
Regra Básica 3  
Regra Básica 4

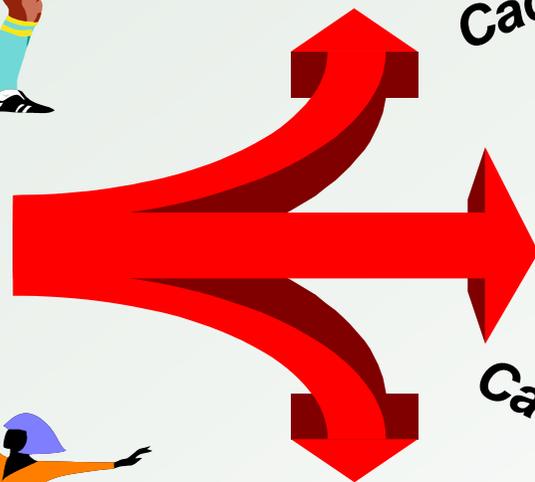
*Revisite as regras de tempos Em tempos.*

*Teste de Validade...Relevância Será que ainda são válidas?*

# Regra 1: Equipa de Alto Desempenho



*Cada jogador contribui para o processo*



*Cada jogador responde pelas suas acções*



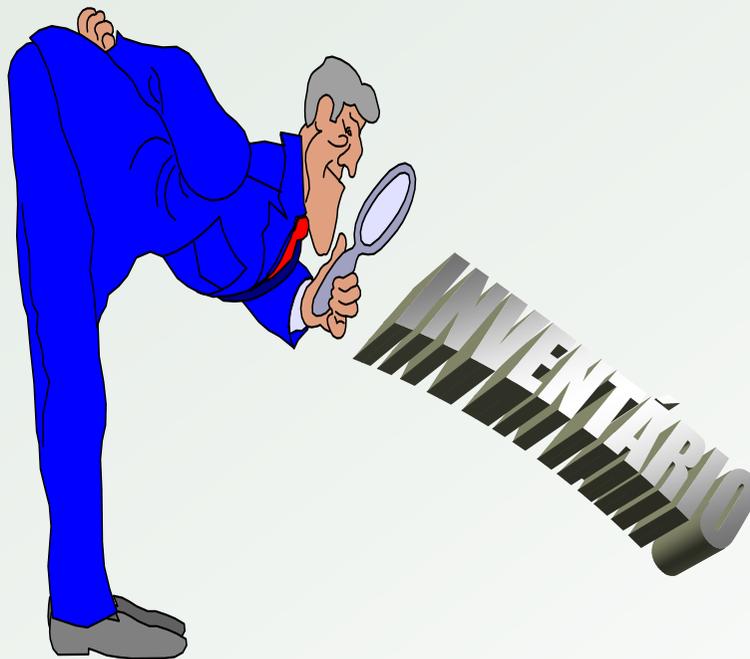
# Regra 2: Equipa de Alto Desempenho

## Identifique o melhor jogador



# Líder da Equipa – Gere regras 1 & 2

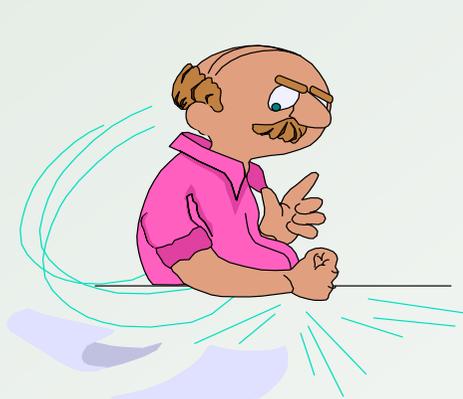
## Faz inventário das habilidades da equipa



- Identifique os diferentes talentos da equipa
- Distinga os diferentes *recursos* disponíveis
- Respeite os diferentes *estilos* dos membros
- Seja um bom gestor dos diferentes *talentos, recursos, e estilos*



# Regra 3-Equipas de Alto Desempenho Reconheça & Gere Conflitos



**CONFLITOS!!**



**TRABALHO**



**PERSONALIDADE**



**COMUNICAÇÃO**



# Regra 4: Equipas de Alto Desempenho Conflitos são Normais



É NORMAL TER CONFLITOS

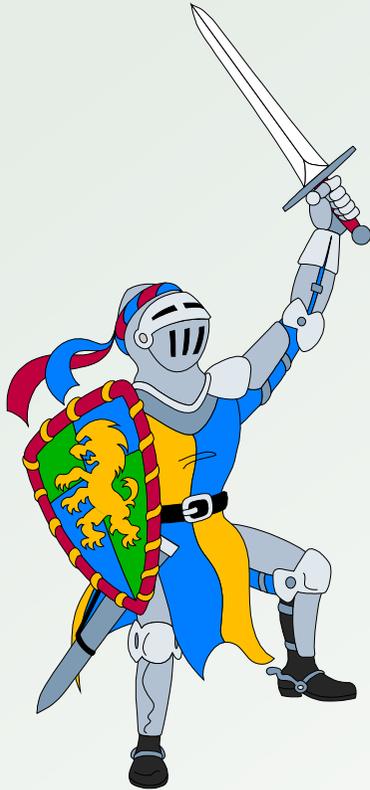
## Resolvê-los



# Torna a equipa forte!



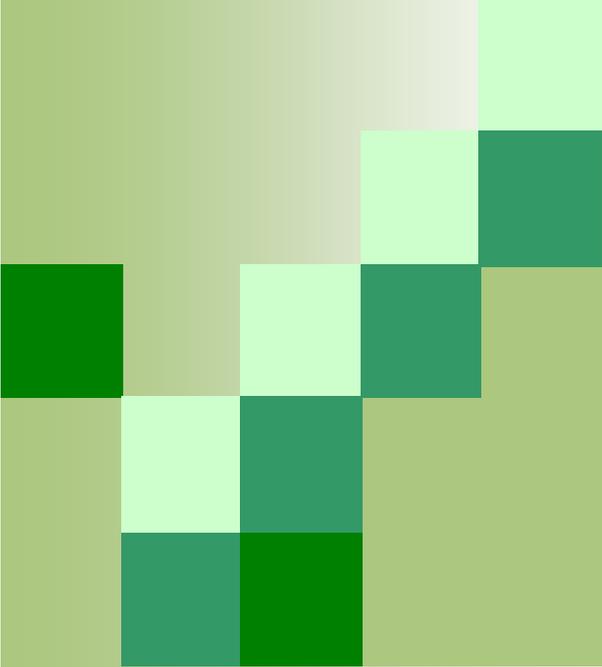
## Regra 5: Líder da equipa & Membros da Equipa – Aprendem a gerir Conflitos e Comunicação



**Se os conflitos não forem confrontados, persistirão.**

**PARE os conflitos! Se o não fizer  
.....**

**Se tornarão grandes e  
grandes**



**Sessão 10**  
***Estilos de Liderança***

# Secção 5. Estilos de Liderança das Equipas



## Estilo 1

***DIRECTO; GUIADO, CONTROLADO E DOMINANTE***

- Líder assume responsabilidade de liderança e toma decisões suas
- Oferece informação do “quê”, “como”, & “porquê” as coisas acontecem.
- Aprecia e reconhece aqueles que cumprem instruções.

## ESTILO 2

***MAXIMIZA PARTICIPAÇÃO para RESOLVER PROBLEMAS***

- Líder envolve as pessoas no processo de tomada de decisão e incorpora suas ideias na decisão a tomar.
- Busca informação que lhe possibilite analisar e resolver problemas
- Aprecia e reconhece os que contribuem novas soluções para os problemas.

# Estilos de Liderança de Equipas



## ESTILO 3

### *MÁXIMA ADAPTAÇÃO para a EXECUÇÃO*

- Líder apoia os membros; ajuda-os a cumprir suas responsabilidades e identificar soluções
- Faz perguntas para que possa ajudar outros a analisar e resolver problemas
- Aprecia e reconhece pessoas que procuram e aceitam ajuda.

## ESTILO 4

### *ATRIBUI RESPONSABILIDADE & AUTORIDADE PARA TAREFAS DELEGADAS*

- Líder responsabiliza os membros para que tomem decisões próprias nas tarefas a si atribuídas.
- Comunicação mínima; usa reuniões para passar as últimas informações aos membros.
- Aprecia & reconhece quem chama a si a responsabilidade pelos seus actos.



Survey:

Excellent

Good

Fair

Poor

## Avaliação / Exercício

# Avaliação / Exercício

- Em grupo façamos uma lista de desafios e oportunidades para melhorar o desempenho nos nossos departamentos.
- Como mudar de grupo para equipa?



# Conclusões

# Conclusões

- Equipas conseguem melhores resultados e têm melhor ambiente e cultura de trabalho que os grupos
- Todos os grupos se podem transformar em grandes equipas..
- A diferença está na liderança....e na atitude dos liderados!



*Obrigado!*  
*Alfredo Mazive- CPF, RODC.*



MundiServiços International Consulting, SA  
Rua José Dias Coelho, 36  
1300-329 Lisboa – PORTUGAL  
Phone: +351 213 617 230 Fax: +351 213 617 239  
E-mail : [geral.msic@mundiservicos.pt](mailto:geral.msic@mundiservicos.pt)

MundiServiços Moçambique Consulting, Lda.  
Rua da Imprensa, 256 – Prédio 33 Andares  
4º Andar – Porta nº 401, CP nº 726 – Maputo, MOÇAMBIQUE  
Tel.: +258 21 326 773 Fax: +258 21 326 774  
E-mail: [msm.geral@tvcabo.co.mz](mailto:msm.geral@tvcabo.co.mz)  
Web site: <http://www.mundiservicos.pt/>



Lambard Management Consultants (LMC), Ltd.  
Unit 7/4 Town Centre, Portmarnock  
Co. Dublin, Ireland  
Phone: +353.1.8038651 Fax: +353.1.8038653  
E-mail: [info@lambard.ie](mailto:info@lambard.ie)  
Web site: <http://www.lambard.ie/>