



# Competências de liderança

## Objectivos

**(Re)conhecer** comportamentos associados ao fenómeno de liderança, desmitificando a perspectiva de que os “líderes nascem feitos”; **Valorizar** a perspectiva de que tais comportamentos são passíveis de treino.

## Considerações prévias

Boa parte da investigação inicial sobre o fenómeno da liderança procurou identificar os *traços individuais* que poderiam prever os bons líderes. No entanto, ainda que os traços pessoais (ex., dimensões da inteligência, como aptidão verbal, características da personalidade, como estabilidade emocional) possam desempenhar um papel facilitador no exercício de liderança, a evidência disponível tem indicado uma associação fraca entre tais atributos e a eficácia da liderança, não suportando pois a expectativa de que é possível identificar *à priori* as/os líderes com base nas suas características pessoais.

Uma outra abordagem, desenvolvida face às limitações anteriores, é a de olhar para os comportamentos que os indivíduos considerados líderes eficazes exibem no exercício da sua actividade. Certa investigação neste domínio tem indicado que tais

## Sugestões

**DURAÇÃO:** 3 aulas de 45'

**RECURSOS E MATERIAL:**

Quadro de sala de aula

Fichas de trabalho

Uma breve nota quanto ao próprio conceito de liderança. Como refere José Neves (2001), embora não exista uma definição conceptual, vale a pena reter, e nas palavras do autor, que “liderar implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos” (p.377), pressupondo assim um destinatário colectivo. Neste contexto, saliente-se que posições/cargos como chefe de equipa, gestor/a ou responsável por um grupo de trabalho têm subjacente essa capacidade de influência. Sugere-se que a/o docente faça esta explicitação no sentido de promover um melhor entendimento dos exercícios que a seguir se propõe.

comportamentos se podem ancorar em duas grandes dimensões: comportamentos orientados para a tarefa (ex., definição de metas, planeamento e atribuição das tarefas aos elementos do grupo, cumprimento de prazos) e comportamentos orientados para as pessoas ou

relacionamento interpessoal (ex., preocupação com o clima do grupo, desenvolvimento de boas relações interpessoais). Enquanto que a primeira dimensão reflecte o grau em que o/a líder estrutura e define as tarefas e papéis dos membros do grupo de modo a que este alcance os objectivos traçados, a segunda reflecte o grau em que a/o líder confia nos membros do grupo, tem em consideração as diferenças individuais e desenvolve boas relações interpessoais.

Contrariamente à “abordagem dos traços”, que privilegia uma lógica de selecção (i.e., é possível seleccionar à priori os/as líderes dado que estes/as já “nascem feitos/as”), a “abordagem dos comportamentos” preconiza uma lógica de formação (ou seja, é possível desenvolver competências associadas ao exercício de liderança). As tarefas propostas no âmbito desta actividade têm como objectivo trabalhar a ideia de que é possível melhorar as competências inerentes ao exercício da liderança ou, como refere Mariam MacGregor (2007), é possível o desenvolvimento de uma “atitude de liderança” desde idades jovens, desmitificando assim a ideia de que a capacidade de liderança é algo que já nasce com as pessoas.

## Estratégias Metodológicas

- » Trabalho em grupo
- » Discussão em grupo-turma

## Desenvolvimento da actividade

**1** O/a docente solicita à turma que se organize em grupos de trabalho de 3 a 4 elementos. De seguida, solicita a cada grupo que leve a cabo a actividade proposta na Ficha L1 em anexo, ou seja, solicita a cada grupo que identifique características que no

seu entender definem um/a bom/boa líder. É também solicitado a cada grupo (cf. instruções dadas na referida Ficha), que assinale para cada característica identificada o seu grau de acordo (i.e., se todos os membros do grupo estão de acordo ou não).

*No decorrer desta listagem pode ser analisado em turma se uma dada característica traduz um traço ou um comportamento bem como o seu grau de acordo no seio do respectivo grupo (cf. descrição na Ficha L1). Sugere-se que a partir da destrinça anterior se parta para a discussão em turma dos resultados obtidos, devendo ser realçado que tem havido diferentes perspectivas de olhar para o fenómeno da liderança (i.e., traços ou comportamentos) e respectivas lógicas de actuação (i.e., selecção ou formação) (cf. considerações prévias).*

Esta tarefa inicial pretende sobretudo conhecer em que medida as características associadas, pelos/as estudantes, a um bom exercício de liderança traduzem traços ou comportamentos, obtendo-se assim uma visão global de qual a perspectiva privilegiada. Assim, concluída a tarefa, o/a docente solicita que cada grupo proceda à apresentação dos resultados. À medida que as características associadas a um bom exercício de liderança vão sendo apresentadas, sugere-se que a/o docente as liste no quadro, separando-as em duas colunas consoante se trate de traços ou de comportamentos.

**2** A/O docente distribui por cada grupo de trabalho formado, uma ou mais das situações descritas na Ficha L2 em anexo. O número de situações a distribuir por cada grupo dependerá do tempo que o/a docente deseje dedicar à tarefa. Em cada uma das situações encontra-se descrita uma ou mais dificuldades sentida(s) por uma personagem sendo solicitado a cada grupo que proponha pelo menos duas possibilidades de acção no sentido de a(s) gerir/ultrapassar. As situações descritas pretendem captar algumas



das competências associadas ao exercício de liderança, conforme descrição na Ficha L3 em anexo.

Quando os grupos de trabalho tiverem terminado a tarefa proposta, o/a docente solicita-lhe que procedam à apresentação dos resultados à turma. Para cada uma das quatro situações, sugere-se também que a/o docente anote as soluções propostas no quadro. Uma vez concluída a apresentação dos resultados, é apresentado pelo/a docente a informação constante na Ficha L3 (por ex. através de um diapositivo) de modo a que haja integração entre os objectivos da tarefa solicitada e o conteúdo informativo disponibilizado.

*Um dos aspectos que deve ser sublinhado desse confronto prende-se com o facto das competências associadas à liderança serem passíveis de melhoria. Os principais contributos derivados do exercício da primeira fase podem também ser retomados nesta discussão (por ex., qual foi a visão dominante da turma sobre um bom exercício de liderança – se baseada em traços ou em comportamentos – e respectivas implicações).*

No âmbito da discussão anterior, o/a docente também pode recorrer às afirmações disponibilizadas na Ficha L4 em anexo. Neste contexto, pode, por exemplo, solicitar a cada grupo ou à turma que comente parte ou toda a informação apresentada.

## Variantes

De seguida sugerem-se duas actividades alternativas à proposta de actividade descrita na fase 1 (em ambos os casos, sugere-se a sua realização em grupos de trabalho). Assim,

a) em vez da identificação das características que definem uma boa liderança, pode ser solicitada uma lista de palavras que as/os estudantes associem à palavra líder. Neste caso, pode também ser solicitado que a cada palavra elencada, o grupo atribua um sinal

positivo (+), negativo (-) ou “assim-assim” ( $\pm$ ), respectivamente, se a palavra traduz um aspecto positivo, negativo ou positivo e negativo do exercício de liderança;

b) a segunda proposta consiste em solicitar ao grupo que identifique alguém que no seu entender representa um/a bom/boa líder e que justifique a sua escolha.

## Efeitos possíveis

Esta actividade pode criar condições para a tomada de consciência de que as competências de liderança se aprendem e que o seu desenvolvimento passa pelo exercício de práticas de autonomia, de responsabilização e de respeito pelo outro. Nesse sentido a actividade poderá criar situações de aprendizagem que promovam a auto-estima e a auto-confiança das/os estudantes e que fomentem relações inter-pessoais baseadas na igualdade.

## recursos bibliográficos utilizados no desenvolvimento da actividade

Hart, Lois & Waisman, Charlotte (2005). *The leadership training activity book: 50 exercises for building effective leaders*. New York: American Management Association (AMACOM).

MacGregor, Mariam (2007). *Everyday leadership: Attitudes and actions for respect and success (A guidebook for teens)*. Minneapolis: Free Spirit Publishing Inc.

Neves, José (2001). O processo de liderança. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Coords.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 377-402). Lisboa: McGraw-Hill.

## Continuação ...

Na Ficha L5 em anexo, é apresentada uma proposta de expansão da fase 2. A actividade proposta confronta os/as estudantes com comportamentos de liderança com base numa situação concreta, nomeadamente a condução de um projecto de grupo. Sugere-se que a apresentação dos resultados e respectiva discussão seja efectuada de acordo com os moldes descritos nessa fase.

## + informação

*Na política, as mulheres são capazes!*, 2ª ed. (2008), Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

UNIFEM (Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher) (2008). *Quem Responde às Mulheres? Género e Responsabilização*, Relatório Progresso das Mulheres do Mundo 2008/09. Sumário executivo disponível em linha em [http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08\\_ExecutiveSummary\\_pt.pdf](http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08_ExecutiveSummary_pt.pdf) [consultado em 30/11/09]. Texto integral disponível em linha em <http://www.unifem.org/progress/2008> [consultado em 30/11/09] e em versão portuguesa em [http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08\\_ExecutiveSummary\\_pt.pdf](http://www.unifem.org/progress/2008/media/POWW08_ExecutiveSummary_pt.pdf) [consultado em 30/11/09].

Para aprofundamento consultar capítulos 1.1., 1.2. e 1.3.3.

## Competências de liderança

## Ficha 11

QUE CARACTERÍSTICAS, NO VOSSO ENTENDER, DEFINEM UM/A BOM/BOA LÍDER?  
REFIRAM PELO MENOS UMA CARACTERÍSTICA POR CADA ELEMENTO DO GRUPO.

Se todos os elementos do grupo tiverem concordado com a característica identificada, assinalem no respectivo círculo um A (Acordo); caso não tenha havido acordo total, assinalem FA (Falta de Acordo).

_____	<input type="radio"/>

## Competências de liderança

### Ficha l2a

O Américo é muito tímido, tendo dificuldades de falar em público. No entanto, ele gostaria muito de melhorar esta situação e sentir-se mais à vontade quando tem que expor as suas ideias ou apresentar algum assunto em público.

No vosso entender, o que é que o Américo pode fazer para ultrapassar esta dificuldade?  
Proponham, pelo menos, duas acções possíveis

---

---

---

---

---

## Competências de liderança

### Ficha l2b

A Bárbara tem muitas dificuldades em cumprir os prazos de entrega dos trabalhos na escola. Ela sente que isso resulta em boa parte da sua dificuldade em definir prioridades nas tarefas que tem de realizar bem como no planeamento do tempo que lhes dedica. No entanto, ela gostaria muito de melhorar esta situação pois sempre que tem de fazer um trabalho para a escola sente que vai entrar num “aperto”.

No vosso entender, o que é que a Bárbara pode fazer para ultrapassar esta dificuldade?  
Proponham, pelo menos, duas acções possíveis.

---

---

---

---

**Competências de liderança****Ficha l2c**

O Carlos tem muitas dificuldades em interagir com os/as colegas dos grupos de trabalho a que pertence na escola. Quando as suas opiniões são diferentes de algum/a colega, é muito frequente entrar em conflito com ele/a, o que acaba por prejudicar o andamento do trabalho e também o bom clima entre os membros do grupo. No entanto, ele gostaria muito de melhorar esta situação, sentir que é capaz de desenvolver um bom relacionamento com os/as seus /suas colegas de turma e não que é o “mau” da fita quando há trabalhos de grupo para fazer.

No vosso entender, o que é que o Carlos pode fazer para ultrapassar esta dificuldade?  
Proponham, pelo menos, duas acções possíveis.

---



---



---



---

**Competências de liderança****Ficha l2d**

A Diana é presidente da Associação de Estudantes da sua escola. Ela sente que tem muitas dificuldades em envolver os outros membros da direcção da Associação nas decisões que toma. Esta situação gera muitos conflitos entre ela e os restantes membros, queixando-se estes que raramente são ouvidos, limitando-se a cumprir ordens. A Diana, no entanto, está ciente das suas dificuldades e gostaria muito de mudar pois sente que o modo como está a trabalhar tem gerado muito descontentamento e prejudicado o bom andamento dos projectos que gostaria que a Associação implementasse durante o seu mandato.

No vosso entender, o que é que a Diana pode fazer para ultrapassar esta dificuldade?  
Proponham, pelo menos, duas acções possíveis.

---



---



---



---

## *Competências de liderança*

## *Ficha 13*

ALGUMAS COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS À LIDERANÇA

**Ser capaz de:**

- » Falar em público
- » Definir objectivos/metapas e cumpri-los nos prazos
- » Planear tarefas
- » Distribuir as tarefas pelos membros do grupo, explicando o papel de cada membro
- » Envolver os membros do grupo nas tomadas de decisão
- » Preocupar-se com os membros do grupo, tendo em atenção as suas diferenças e preferências

## Competências de liderança

## Ficha 14

“Um dos mitos de liderança mais perigosos é o de que os líderes nascem, que há um factor genético para a liderança. Este mito defende que as pessoas simplesmente têm certas características carismáticas ou não. Isto não faz sentido; o contrário é verdadeiro. Os/As líderes são mais feitos do que nascidos”.

Warren G. Bennis

(Adaptado de MacGregor, 2007, p. 14)

“Todos nós reconhecemos a importância de se ter uma atitude positiva, e sobre uma “atitude de liderança?”. Do mesmo modo que podemos escolher uma atitude positiva, qualquer pessoa também pode aprender a ter uma atitude de liderança.

Não é necessário que sejas “especial” para que possas assumir uma atitude de liderança. A liderança não é apenas para os adultos, políticos, figuras de autoridade ou pessoas ricas e famosas”.

Adaptado de MacGregor, 2007, p. 1 e 2

“O desenvolvimento da liderança é auto-desenvolvimento”.

Jim Kouzes

(Adaptado de Hart & Waisman, 2005, p. ix.)

“(…) liderar implica a existência de um indivíduo que tem a capacidade de influenciar um grupo de indivíduos”.

Neves, 2001, p. 377

## Competências de liderança

## Ficha 15<sup>1</sup>

### INSTRUÇÕES

Lê todas as afirmações apresentadas.

Quais são as **três acções** que consideras como as mais importantes para **um(a) líder dirigir um projecto de grupo como, por exemplo, a elaboração do jornal da escola?** Atribui um número, desde o **1 (mais importante)** ao **3 (menos importante)** à esquerda da respectiva afirmação. Antes de fazeres a ordenação, podes adicionar outros comportamentos de liderança que consideres que são importantes (podes utilizar para esse efeito as linhas em branco que se seguem às afirmações).

- \_\_\_ O/A líder fornece explicações sobre o projecto
- \_\_\_ O/A líder explica a função atribuída a cada pessoa no projecto
- \_\_\_ O/A líder solicita e ouve as sugestões de todos os elementos
- \_\_\_ O/A líder dá a possibilidade aos membros de escolherem as tarefas a realizar no projecto
- \_\_\_ O/A líder consegue criar um clima de confiança entre os membros do grupo
- \_\_\_ O/A líder explica as razões das decisões importantes
- \_\_\_ O/A líder escuta as queixas dos membros do grupo
- \_\_\_ O/A líder valoriza as diferenças que cada membro pode trazer para o grupo
- \_\_\_ O/A líder é tolerante se alguém comete um erro
- \_\_\_ O/A líder elogia à frente de todos/as um trabalho bem feito
- \_\_\_ O/A líder preocupa-se em encontrar formas de melhorar o sucesso do trabalho do grupo

Outros comportamentos importantes de liderança

---

---

Quando tiveres terminado a tarefa, constitui com mais 2 ou 3 colegas, um grupo de trabalho. Agora em grupo, e a partir da tarefa anterior, identifiquem as 3 acções consideradas mais importantes, ou seja, aqueles comportamentos que foram mais vezes assinalados pelos membros do grupo. Caso não haja repetição de comportamentos entre os elementos do grupo, façam uma ordenação em grupo.

<sup>1</sup> Esta actividade baseia-se numa das actividades proposta por: MacGregor, Mariam (2007), *Everyday leadership: Attitudes and actions for respect and success (A guidebook for teens)*, Minneapolis, Free Spirit Publishing Inc. (pp. 20-22).