

**zonaverde**<sup>®</sup>  
formação · consultoria

Curso

Liderança e motivação de equipas  
(UFCD 5436)

Manuel Pinto

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Social Europeu

## Ficha técnica

<b>Título</b>	<b>Liderança e Motivação de Equipas</b>
<b>Autor</b>	Manuel Pinto
<b>Área temática</b>	Liderança e Motivação
<b>Público a que se destina</b>	Empregados e Desempregados há menos de 1 ano
<b>Características técnicas</b>	Descrição e definição de teorias de motivação. Conceitos de liderança, comunicação e grupos.
<b>Objetivos</b>	Identificar diferentes teorias de motivação; Distinguir estilos de liderança; Organizar o trabalho de equipa; Avaliar a equipa e os resultados do seu trabalho.
<b>Fontes</b>	Toda a bibliografia de base utilizada e citada no manual
<b>Especificações técnicas</b>	Guia para consulta posterior.
<b>Observações</b>	Manual de apoio ao teste escrito.

## ÍNDICE

<b>1. MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>4</b>
1.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	4
1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRIATIVIDADE .....	17
1.3 MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA (diferentes formas de organização do trabalho) .....	18
<b>2. LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>20</b>
2.1 FUNÇÕES E ATITUDES DE COMUNICAÇÃO .....	24
2.2 LIDERANÇA VERSUS PODER .....	24
2.3 Funções da Liderança .....	24
2.4 Parte Afectiva e a parte de tarefa de liderança .....	25
2.5 Teorias da Liderança .....	26
2.6 CARACTERÍSTICAS DESEJADAS NUM LÍDER .....	27
2.7 DELEGAÇÃO .....	29
<b>3. GRUPOS E LIDERANÇA</b> .....	<b>31</b>
3.1 EQUIPAS DE TRABALHO (coordenação/complementaridade das práticas de cada equipa)	
.....	31
3.2 ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS.....	33
3.3 APARECIMENTO DO LÍDER E O SEU RELACIONAMENTO COM O GRUPO .....	35
3.4 PERFIS DE LIDERANÇA .....	37
<b>4. COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS DE TRABALHO</b> .....	<b>38</b>
4.1 ESTILOS COMUNICACIONAIS .....	39
4.2 COMUNICAÇÃO COMO OBJETO DE DINAMIZAÇÃO DE UMA EQUIPA DE TRABALHO .....	40
4.3 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EQUIPA E NA LIDERANÇA .....	42
4.4 ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE EQUIPA .....	44
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>46</b>

## 1. MOTIVAÇÃO

Motivação é o impulso interno que nos leva à acção.

motivo + acção

Está directamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades.

A motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano; age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a acção - envolve anseios, desejos, esforços, sonhos e esperanças.

### 1.1 PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

#### Abordagens quanto ao conteúdo

**Abraham Maslow**

A hierarquia das necessidades (a pirâmide de Maslow)

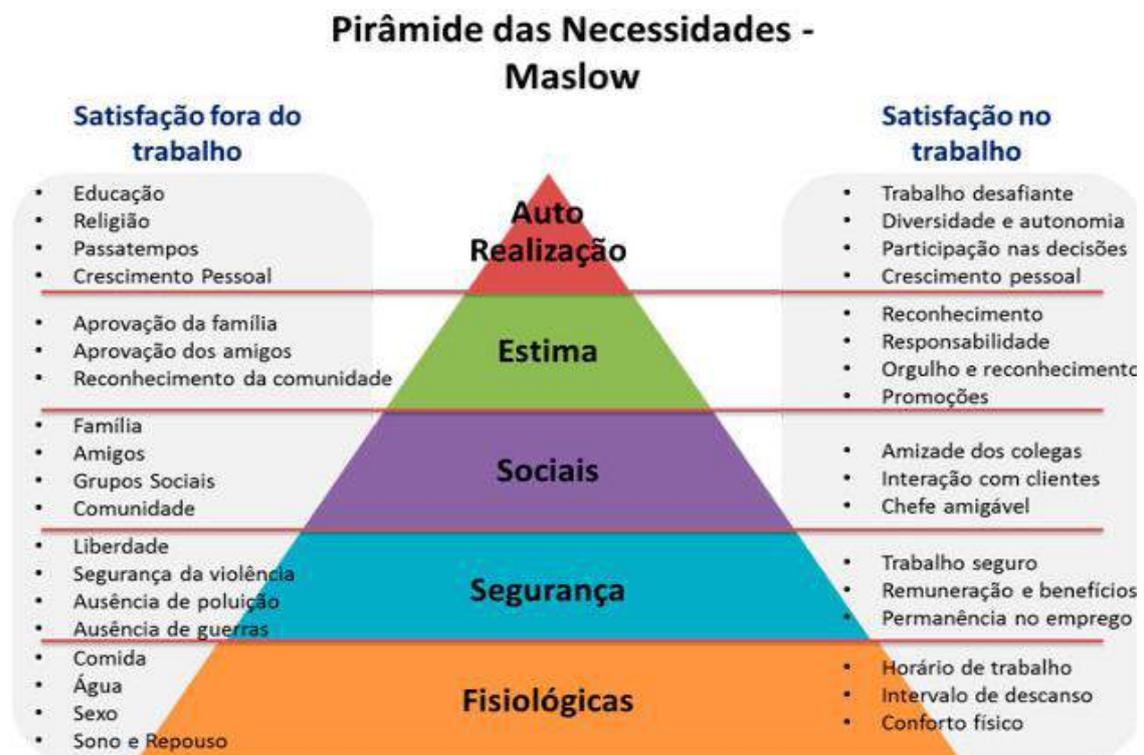


Fig.1

Maslow foi um psicólogo americano conhecido pela proposta da hierarquia das necessidades em pirâmide. Na base dessa pirâmide encontramos as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização), tal como apresentado na figura ilustrada. A partir dessas necessidades, Maslow procurou compreender e explicar as ações e o comportamento humano.

Segundo o autor, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo, sendo exemplos a alimentação, o sono, o repouso, o abrigo. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e amor. A necessidade de estima abrange a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de respeito, de status, prestígio e consideração, confiança perante o mundo, independência e autonomia. A necessidade de autorrealização tem a ver com a necessidade do indivíduo em realizar o seu potencial e auto desenvolver-se.

O autor defende que se o indivíduo não compensar a sua motivação intrínseca/extrínseca, não se vai sentir realizado, dando origem à insatisfação. Uma vez saciada a sua necessidade, surge logo outra no seu lugar para compensar, dando origem ao ciclo motivacional.

Os indivíduos estão num processo de desenvolvimento contínuo, e tendem a evoluir ao longo das necessidades, satisfazendo uma após a outra seguidamente, de forma permanente em busca de autorrealização.

Podemos afirmar que algumas necessidades humanas se dispõem acima de outras, numa certa escala de predominância. Uma necessidade ou um grupo de necessidades podem ser predominantes em relação aos motivos de um indivíduo, dependendo essa superioridade principalmente de fatores como a personalidade, a idade e o meio onde está envolvido.

Julgamos que será importante o indivíduo ter um comportamento motivador, fazendo uma planificação e um registo diário das suas prioridades motivacionais, das que realizou e das que tenciona realizar, com objetivos precisos a atingir.

**David McClelland****A Teoria das Necessidades Adquiridas**

Desenvolvida por David McClelland, a Teoria das Necessidades Adquiridas é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações através da satisfação das suas necessidades. Nesta sua teoria, McClelland coloca em destaque aquilo a que chamou as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades que as pessoas desenvolvem com a sua experiência ao longo da sua vida, à medida que interagem com os outros indivíduos e com o seu ambiente. De entre estas, existem três que segundo McClelland assumem especial importância. Tais como:

**Necessidade de REALIZAÇÃO:** traduz o desejo da pessoa por atingir objectivos que representem desafios de fazer melhor e de forma mais eficiente.

**Necessidade de PODER:** o desejo de controlar, decidir, de influenciar e ser responsável pelo desempenho dos outros (tentam destacar-se diante de outros, em detrimento de trabalhar com algo em que possam ter bom desempenho - tendem a assumir mais riscos).

**Necessidade de ASSOCIAÇÃO:** representa o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade (a amizade e o bom relacionamento social são importantes, muitas vezes acima de sua própria realização pessoal).

Todas as pessoas possuem estes 3 tipos de necessidades, mas em graus diferentes. Contudo, apenas uma classe de necessidades vai prevalecer e definirá a sua forma de actuação e motivação primordial.

Exs:

1\_Pessoas associativas sempre trabalham melhor quando sentem que estão num ambiente seguro e recebem aprovação constante.

2\_Os poderosos tendem a controlar quem se associa a eles (para lidar com este tipo é preciso demonstrar que também se tem essa necessidade desenvolvida, e que para ele adquirir mais poder, o melhor é criarem uma aliança).

Segundo McClelland, apesar de em graus diferentes, todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades. Contudo, apenas uma delas prevalecerá e definirá a sua forma de actuação.

Implicações para a Gestão:

Pessoas com necessidades diferentes são motivadas de forma diferente, e, por isso cabe ao gestor ajustar os colaboradores de acordo com o seu perfil.

Elevada necessidade de realização – As pessoas devem receber projetos desafiadores com metas alcançáveis. Eles gostam de receber feedback frequente. Enquanto o dinheiro não é um motivador importante, é um apenas uma forma eficaz de feedback.

Elevada necessidade de afiliação – Os indivíduos aqui tendem a executar melhores suas funções em um ambiente cooperativo.

Elevada necessidade de poder – Devem ter a oportunidade de liderar e influenciar outras pessoas, e, com preferência por situações competitivas.

### **Teste das Necessidades Adquiridas:**

Permite fazer um ajuste nas equipas de trabalho com base na análise do perfil de cada colaborador visando a optimização das equipas e o aumento da produtividade em paralelo com a satisfação de cada membro.

Leia e responda atentamente cada afirmação e atribua notas de 1 a 5 de acordo com os seguintes critérios:

1 – Nunca

2 – Poucas vezes

3 – Mais ou menos

4 – Muitas vezes

5 – Sempre

Afirmações:

- 1 \_\_\_\_\_ Eu gosto de estar no controle das situações.
- 2 \_\_\_\_\_ Gosto muito de fazer parte de grupos e organizações
- 3 \_\_\_\_\_ Eu confronto ou discordo de pessoas que fazem coisas que me desagradam.
- 4 \_\_\_\_\_ Eu esforço-me sempre muito para melhorar o meu desempenho.
- 5 \_\_\_\_\_ Eu adoro estabelecer e atingir metas realistas.
- 6 \_\_\_\_\_ Gosto mais de trabalhar em grupo do que sozinho.
- 7 \_\_\_\_\_ Sinto-me muito gratificado quando termino uma tarefa difícil.
- 8 \_\_\_\_\_ Eu quero ser bem visto pelas pessoas.
- 9 \_\_\_\_\_ Gosto de competir e ganhar.
- 10 \_\_\_\_\_ Eu esforço-me para ter o controlo sobre os acontecimentos que me rodeiam.
- 11 \_\_\_\_\_ Gosto de enfrentar grandes desafios.
- 12 \_\_\_\_\_ Frequentemente converso com os meus colegas de trabalho sobre assuntos alheios ao serviço.
- 13 \_\_\_\_\_ Tenho a tendência de estreitar os relacionamentos com meus colegas de trabalho.
- 14 \_\_\_\_\_ Gosto de influenciar as pessoas para que façam as coisas do meu modo.
- 15 \_\_\_\_\_ Ao terminar uma tarefa, quero sempre saber quanto aprendi.

Resultado:

Transponha as pontuações acima de cada afirmação inserindo-as na coluna correspondente abaixo, mas, certifique-se de que o faz na coluna certa.

	Realização		Afiliação		Poder
Afirmação 4		Afirmação 2		Afirmação 1	
Afirmação 5		Afirmação 6		Afirmação 3	
Afirmação 7		Afirmação 8		Afirmação 9	
Afirmação 11		Afirmação 12		Afirmação 10	
Afirmação 15		Afirmação 13		Afirmação 14	
Soma Total		Soma Total		Soma Total	

Fig.2

**A coluna de maior pontuação indica o seu perfil predominante e o que mais o motiva.**

Analise agora as predominâncias sob cada Necessidade e do seu resultado ascendente.

### **Pessoas motivadas por Realização**

- Assumem responsabilidade pessoal pelas suas ações;
- Gostam de tomar iniciativa;
- Estabelecem metas elevadas, porém realistas;
- Procuram realizar o melhor de si mesmo;
- Gostam de fazer as coisas de maneira criativa e inovadora;
- Gostam de receber feedback para melhorar seu desempenho;
- São competitivas;
- Assumem riscos moderados (nem fáceis demais ou difíceis demais).

### **Pessoas motivadas por Afiliação**

- Dão mais importância às pessoas do que às tarefas;
- Procuram amizade e aprovação das pessoas;
- Desejam relações próximas e amigáveis;
- São mais produtivas quando trabalham com outras pessoas num ambiente de cooperação;
- Preocupam-se com o bem-estar da equipe;
- Interessam-se em resolver conflitos de forma amigável;
- Têm empatia com as pessoas e procuram fazer com que os indivíduos gostem delas.

### **Pessoas motivadas por Poder**

- Procuram exercer influência e controle sobre os outros;
- Gostam de impressionar e provocar impacto;
- Gostam de ocupar posições de liderança e comando;
- São competitivas;
- Apreciam prestígio e status;
- Assumem riscos elevados;
- Sabem persuadir e influenciar as pessoas.

Em relação ao resultado do seu teste poderá, por exemplo, ocorrer uma pontuação que revela uma alta necessidade de Afiliação, média necessidade de Realização e baixa necessidade de Poder. Isto mostra que é uma pessoa com carácter integrador e de ótima capacidade para coordenar trabalho de grupos.

Outro exemplo é de uma pessoa com alta pontuação em Realização, média em poder, e baixa pontuação em Afiliação. Demonstra que é um indivíduo com espírito empreendedor, com características inovadoras, e poderá ser muito útil para ajudar no crescimento e expansão da organização.

Elevada pontuação em Poder, média em Realização e baixa em Afiliação mostram indivíduos muito determinados, que sabem enfrentar situações de riscos e sentem-se seguros em comandar pessoas, embora com tendência ao autoritarismo o que, eventualmente, poderá provocar conflito na equipe.

Pessoa cujo perfil é alto em Afiliação e alto em Poder significa que ela tem necessidade de ser bem vista, mas, ao mesmo tempo, gosta de exercer controle sobre os outros. Nesse caso, muitas vezes, essa pessoa poderá sentir algum conflito interno, porque tem que ajustar duas tendências opostas que não se coadunam.

Da mesma forma, uma alta pontuação em Afiliação e alta em Realização, provoca uma dualidade difícil de coexistir, pois coloca em oposição a necessidade de estar em harmonia com o grupo com a necessidade de agir independentemente.

É importante ter sempre em consideração que cada pessoa é uma pessoa e não existe certo ou errado. Jamais um gestor deverá impor a seu belo prazer mudanças, porém, poderá beneficiar-se em se conduzir mudanças de acordo com o perfil de cada colaborador.

### Frederick Herzberg

#### A Teoria dos dois factores

FATORES HIGIÉNICOS - estão relacionados com o meio onde o funcionário atua, estão fora do seu controlo, são de responsabilidade da empresa. Importante para evitar a insatisfação dos funcionários, mas não suficientes para motivá-los.

FATORES MOTIVACIONAIS - dizem respeito ao trabalhador, e não à empresa: tudo que tem relação com a execução das tarefas e os deveres relacionados ao cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade.

Em resumo, para que os funcionários possam ser motivados de forma eficiente é necessário que estejam presentes no ambiente de trabalho tanto factores higiénicos quanto factores motivacionais.

Factores que levam à insatisfação	Factores que levam à satisfação
Política da Empresa Condições do ambiente de Trabalho Relacionamento com outros funcionários Segurança Salário	Crescimento Desenvolvimento Responsabilidade Reconhecimento Realização

**2 aspectos de interesse prático desta teoria:**

Para proporcionar continuamente motivação no trabalho, foi proposto uma dinâmica denominada: enriquecimento das tarefas/cargo.

Distinção das pessoas em tipos/ estilos motivacionais diferentes: pessoas que procuram motivação e pessoas que procuram manutenção – o que permite criar estratégias motivacionais mais eficientes para lidar com os diferentes tipos.

Teoria dos Dois fatores interfere diretamente na satisfação do colaborar em relação à sua vida profissional e os fatores motivadores e higiênicos devem estar em harmonia para um perfeito sucesso da função e motivação profissional.

**Douglas McGregor**  
**Teoria X e Y**

Esta teoria propõe duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa (Teoria X) e outra basicamente positiva (Teoria Y).

MC Gregor chegou a esta teoria por observação do comportamento de executivos face aos seus subordinados. Concluiu que esse comportamento deriva da visão que os executivos tem da natureza dos seres humanos determinando o seu próprio comportamento face aos seus funcionários;

- TEORIA X - as pessoas têm uma aversão ao trabalho; apesar de o verem como necessidade, irão evitá-lo sempre que possível. O trabalho é visto como um mal necessário para ganhar dinheiro. Daí, a necessidade de ter uma motivação contínua para contar com o apoio dos funcionários.

(NOTA: Profecia auto-realizável, isto é, a baixa expectativa leva ao desempenho baixo e o baixo desempenho reduz ainda mais a expectativa, que resulta em pior desempenho).

- TEORIA Y - "O trabalho é tão natural como o lazer, se as condições forem favoráveis". As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com objectivos; A pessoa mediana é capaz de aprender e aceitar, ou até procurar a responsabilidade.

**Clayton Alderfer**  
**Teoria ERC**

Proposta por Clayton Alderfer (1969) na tentativa de aprimorar a teoria de Maslow, ele definiu a motivação como podendo ser agrupada em três fatores:

Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC).

Nesta teoria Alderfer defende que mais do que uma necessidade pode ser ativada ao mesmo tempo, assim uma pessoa pode procurar crescimento e relacionamento simultaneamente, por exemplo. É importante ressaltar que nesta teoria Alderfer procurou simplificar e condensar a teoria de Maslow, tentando diferenciá-las no sentido da hierarquização e amplitude de conceitos.

Uma motivação eficaz é fruto de uma atenção simultânea das 3 categorias de necessidades:

- Existência – Estão voltadas para a sobrevivência do indivíduo, bem-estar físico, e preservação - traçando um paralelo, abarcam as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- Relacionamento – Orientadas para os relacionamentos interpessoais estas necessidades envolvem os desejos de pertença a grupos, interações sociais e relacionamentos afetivos – são relacionadas às necessidades sociais e de estima de Maslow.
- Crescimento – Estão voltadas para a exploração das habilidades e potenciais contidos no indivíduo, um desejo de continuar a evoluir desenvolvendo-se como um todo. Nestas necessidades podemos associá-las às necessidades de estima e auto-realização de Maslow.

Quando uma pessoa consegue progredir na concretização nas 3 categorias experimenta um sentimento de satisfação.

Contudo, a regressão entre os diferentes níveis resulta em frustração - princípio de regressão da frustração (se uma necessidade de certo nível não for satisfeita, a pessoa poderá regressar às necessidades de outros níveis, que parecem simples de satisfazer).

Este princípio tem um impacto directo na motivação no local de trabalho.

Ex: se não foram dadas oportunidades de crescimento aos empregados, estes poderão regressar às necessidades de relações e socializam mais com os colegas de trabalho.

### Abordagens quanto ao processo

#### Teoria da Equidade

##### J. Stacy Adams

A Teoria da Equidade, do autor J. Stacy Adams, que explica como é que as pessoas usam as comparações internas e externas para determinar a propiedade de um certo comportamento. Já no dicionário a palavra Equidade significa: conjunto de princípios imutáveis de justiça que induzem a um critério de moderação e de igualdade; é a disposição de reconhecer igualmente o direito de cada um.

As pessoas não estão preocupadas apenas com a quantidade total de recompensa que recebem pelos seus esforços, mas também com a relação existente entre essa quantidade e a que é recebida pelos outros.

São motivados para reduzir qualquer desigualdade de tratamento percebida por eles. Para isso lutam por igualar as relações entre outputs e inputs de cada um.

A percepção de que as relações são desiguais gera tensão, que por sua vez oferece a base para motivação, para que as pessoas lutem por aquilo que consideram justo.

No caso da compensação ser injusta (inferior à compensação atribuída a outras pessoas), as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou, se estas "injustiças" se repetirem, podem mesmo sair da organização.

Quando a compensação é justa, equilibrada com a de outras pessoas, o seu desempenho continua idêntico. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas verifica-se a tendência para um maior esforço.

### Teoria do Reforço Skinner

O Teoria do Reforço de Skinner, também conhecida como teoria do condicionamento operante, é uma das bases da chamada psicologia cognitivo - comportamental. Baseia-se na ideia de que os organismos aprendem comportamentos baseados em recompensas (chamados reforços) ou punições.

Defende que o comportamento humano pode ser explicado em termos da previsão, positiva ou negativa, das consequências desse mesmo comportamento.

O comportamento que é recompensado tende a ser repetido, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado.

A teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista que tem como argumento o condicionamento do comportamento pelo reforço.

O que controla o comportamento são os reforços – uma consequência que segue imediatamente a uma resposta, aumenta a probabilidade de determinado comportamento repetir-se.

Com base na lei do efeito de Thorndike, ele começou a investigar como é que os animais aprenderam a realizar diferentes comportamentos.

Skinner acreditava que a melhor maneira de entender o comportamento (humano e animal) era observar as causas de uma ação e as suas consequências. Essa abordagem foi mais tarde conhecida como "condicionamento operante".

Se o organismo atinge um efeito positivo, considera-se que o comportamento é "reforçado" e, portanto, é mais provável que ocorra novamente no futuro. Pelo contrário, se o efeito obtido for negativo, o comportamento é "punido" e tenderá a diminuir a sua frequência no futuro, ou até mesmo a desaparecer.

#### Tipos de respostas na teoria de Skinner

Skinner dividiu as possíveis respostas ao comportamento de um organismo em cinco tipos: resposta neutra, reforço positivo, reforço negativo, punição positiva e punição negativa.

Embora cada um deles tenha um efeito diferente sobre o comportamento do organismo, eles podem ser agrupados em três tipos: aqueles que não causam mudanças no comportamento, aqueles que aumentam a probabilidade de que ocorram novamente no futuro, e aqueles que eles diminuem.

**Resposta neutra**

São todas as consequências de uma ação que não aumentam nem diminuem a probabilidade de que isso aconteça novamente no futuro.

**Reforço positivo**

Um reforço aumenta a probabilidade de que um comportamento volte a acontecer no futuro. No entanto, o que significa que um reforço é positivo?

Um reforço positivo é um operante em que o organismo recebe algo que torna mais provável a repetição do comportamento premiado no futuro.

O exemplo clássico é o seguinte: se um rato apertar uma alavanca e receber comida, será mais provável que a pressione novamente no futuro.

**Reforço Negativo**

Um reforço negativo seria um operante no qual algo desagradável é eliminado, o que faz com que a probabilidade de o comportamento reaparecer aumente.

Um exemplo deste tipo de reforço : Tiago limpa o quarto todos os sábados de manhã. Na semana passada, ele saiu para brincar com um amigo sem limpar o quarto. Como resultado, o pai obrigou-o a passar o fim de semana, a fazer outras tarefas como limpar a garagem, cortar a relva e passear o cão, para além de ter que limpar o seu quarto.

**Punição positiva**

O outro lado da moeda dos reforços são as chamadas "punições". Fazem com que o comportamento se repita com menos frequência, ou até mesmo desapareça completamente.

Exemplos de punição positiva: receber um grito depois de fazer algo errado, sentir-se enjoado depois de comer alguma coisa em mau estado.

**Punição negativa**

O último tipo de operante é, talvez, o mais complicado de entender para a maioria das pessoas. É uma punição, cuja principal função é reduzir a frequência de um comportamento; No entanto, a maneira de punir o organismo é retirar algo que lhe agrada.

Um exemplo muito claro é retirar um brinquedo de uma criança se ela se estiver a comportar mal.

De acordo com seu ponto de vista, para Skinner a vida é produto da história de reforços. Afirmava que a sua vida foi premeditada e organizada de acordo exatamente do modo que o seu sistema ditava como devia ser a vida de todo ser humano. Acreditava que as suas experiências estavam relacionadas exclusiva e diretamente aos estímulos do próprio ambiente.

**Teoria das Expectativas****Victor Vroom**

A Teoria das Expectativas de Vroom é uma das muitas teorias que procuram explicar as motivações humanas.

Para Vroom (apud ROBBINS, 2002), a motivação é um processo que controla as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados.

A teoria das Expectativas analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectativa, a Instrumentalidade e a Valência

O processo de motivação deve ser explicado em função dos objectivos e das escolhas de cada pessoa e das expectativas para atingir esses mesmos objectivos.

A **Expectativa** é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço ou seja se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado ou não.

A **Instrumentalidade** é a percepção que a pessoa tem da compensação que terá se alcançar certo resultado. Por ex: estar convencida de que se chegar a B será promovida. Essa relação entre desempenho e compensação, na linguagem de Vroom, é chamada de "instrumentalidade".

A **Valência** representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não.

A motivação é o produto de valor previsto atribuído a um objectivo pela probabilidade de alcançar esse mesmo objectivo:

**Fórmula de Motivação:**

$$[\text{VALOR}] \times [\text{INSTRUMENTALIDADE}] \times [\text{EXPECTATIVA}] = \text{MOTIVAÇÃO}$$

Esta fórmula significa que todos os termos têm que ser maiores do que zero para que realmente haja a motivação como valor positivo (nenhum dos fatores pode estar ausente).

Para Vroom a motivação constitui um processo que pressupõe escolhas entre comportamentos, sendo que o indivíduo tem noção das consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados decorrentes do seu comportamento.

Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando esse comportamento resulta numa boa avaliação de desempenho; que por consequência resulta em recompensas organizacionais como aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas atendam as suas metas pessoais.

## 1.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRIATIVIDADE

---

Inteligência Emocional refere-se à capacidade de identificar os nossos sentimentos e os dos outros, de nos automotivar e de gerir bem as emoções.

Capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços, de controlar impulsos e saber aguardar pela concretização de objetivos e impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

As competências que se relacionam com a inteligência emocional são: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e competências sociais.

É importante ter presente que inteligência emocional deve passar pelo autoconhecimento emocional, controle emocional, auto-motivação, reconhecimento de emoções noutras pessoas e habilidade nos relacionamentos interpessoais.

As nossas emoções no local de trabalho podem ter benefícios pragmáticos, como uma melhor cooperação entre os colaboradores e também um ambiente de trabalho mais feliz

Muitas pessoas que têm um Coeficiente de Inteligência alto, mas carecem de IE, acabam a trabalhar para pessoas que possuem um QI inferior ao delas, mas que se destacam nas habilidades da IE.

(IE é responsável por cerca de 80 das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos).

A IE é o uso inteligente das emoções, ou seja, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a nosso favor, usá-las como uma ajuda para orientar o nosso comportamento e raciocínio de modo obter melhores resultados.

A IE pode ser nutrida, desenvolvida e ampliada.

### **Abordagem de Daniel Goleman:**

Daniel Goleman da universidade de Harvard, nos Estados Unidos, é considerado o “pai” da Inteligência Emocional (IE). O especialista defende que a maioria das situações de trabalho e da vida são envolvidas por relacionamentos entre as pessoas. Isso significa que, as pessoas com qualidades de relacionamento humano – como afabilidade, compreensão e gentileza – têm mais chances de alcançar o sucesso. A inteligência emocional vai além dos aspectos cognitivos – como a memória ou a capacidade de entender os problemas.

Enfatiza a capacidade de nos direcionar-nos efetivamente para outros seres humanos e para nós mesmos, para nos conectarmos com nossas emoções, para administrá-las, para nos auto-motivar, para parar impulsos, para superar a frustração.

Inteligência Emocional é a elasticidade cerebral onde qualquer estímulo, prática continuada ou aprendizagem sistemática leva a mudanças, constrói conexões de modo a promover o aumento da competência.

Para Daniel Goleman os líderes devem ter as seguintes competências emocionais e sociais:

- 1) **Autoconsciência emocional** – autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou metas.
- 2) **Autocontrolo** - calmos e com a cabeça no lugar sob grande pressão ou crise.
- 3) **Adaptabilidade** - flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis a novas informações/ideias/realidades.
- 4) **Optimismo** - vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor.
- 5) **Empatia** - escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro.
- 6) **Gestão de conflitos** - sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendam as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum.
- 7) **Trabalho em equipa e colaboração** - produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos.

O líder possui o poder de controlar as emoções de todos. Se estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar.

Liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com vista a um objetivo comum.

### 1.3 MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA (DIFERENTES FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO)

---

Um dos grandes objetivos dos líderes e profissionais de RH, consiste em manter equipas inteiras motivadas, comprometidas e empenhadas.

São os factores motivacionais que trazem satisfação e o aumento da produtividade em níveis de excelência.

Motivar, reconhecer e recompensar fará com que a empresa desenvolva o que tem de mais importante: o capital humano - melhoria de desempenho, aumento da qualidade e fidelização das equipas internas.

**Como o líder motiva a sua equipa:**

Estabelece uma visão clara do negócio.

Mostra o caminho na procura dessa visão.

Procura identificar as competências da equipa nessa visão.

Proporciona o desenvolvimento.

Trabalha com o grupo.

Reconhece o trabalho bem feito.

Nota: Dinheiro - é o mais usado pois possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança. Mas o dinheiro só é um poderoso motivador se as pessoas perceberem a ligação directa/indirecta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração.

**Técnicas e princípios da motivação para impulsionarem a produtividade e o bom ambiente de uma equipa.**

- A aprendizagem cooperativa é percebida como mais motivante e interessante do que a individualista, que implica maior nível de competição.
- A organização flexível do grupo aumenta a sua motivação intrínseca.
- As tarefas criativas aumentam o nível de motivação, por oposição às repetitivas.
- Conhecer as causas do êxito/fracasso de uma tarefa, aumenta a motivação.
- O reconhecimento do sucesso, por parte do líder, é bastante motivador.

- O registo dos progressos aumenta a motivação intrínseca.
- Iniciar uma tarefa pelas actividades mais fáceis faz com que o êxito obtido promova êxito nas actividades seguintes.
- Quando a tarefa é significativa para o sujeito, gera motivação intrínseca.
- O nível de estimulação ou redução dos sujeitos tem de ser doseado.
- As mudanças moderadas ao nível da dificuldade/complexidade favorecem a motivação intrínseca, em oposição às mudanças bruscas/repentinhas.
- O líder que dá autonomia no trabalho promove motivação/sucesso/auto-estima.
- O contexto laboral poderá ser mais motivador se houver bom ambiente, optimismo e confiança - a atmosfera interpessoal influencia o desempenho.
- É importante que a equipa conheça os objectivos que se pretende alcançar.
- Evitar a repreensão pública, o sarcasmo, as comparações para ridicularizar.
- Comunicar à equipa os resultados do seu trabalho é um grande estímulo.
- O líder deve mostrar interesse por cada elemento da equipa, individualmente e de um colectivamente (como elemento pertencente do grupo).
- As estratégias operativas/participativas são mais motivantes que as passivas.
- A competição doseada pode ser um bom recurso à motivação, quando usada como jogo de grupo, ou como auto-desafio.
- Há que atender às diferenças individuais na motivação, sendo que uma estratégia pode ser muito eficaz com um sujeito/grupo e muito pouco eficaz com outro.

## 2. LIDERANÇA E A COMUNICAÇÃO

A liderança está intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias. Liderança é o processo de conduzir ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Liderança é a realização de metas por meio da direção/orientação de colaboradores. A pessoa que orienta com sucesso os colaboradores para alcançar objetivos é líder. Um grande líder deve possuir essa capacidade de forma permanente.

A Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, ideias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas. A Comunicação pode ser verbal, não verbal ou mista. Para haver comunicação deve haver um receptor e um emissor.

### Liderança (conceito):

É o papel que se define pela frequência com que uma pessoa influencia ou dirige o comportamento de outros membros do grupo (McDavid e Herrera, s/d);

- É a capacidade para promover a acção coordenada, com vista ao alcance dos objectivos organizacionais (Gomes e colabs., 2000);
- É um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos (Fachada, 1998);
- É um processo de influência e de desempenho de uma função grupal orientada para a consecução de resultados, aceites pelos membros dos grupos. Liderar é pilotar a equipa, o grupo, a reunião; é prever, decidir, organizar (Parreira, 2000);
- É a capacidade de influenciar pessoas para que se envolvam voluntariamente em tarefas para a concretização de objectivos comuns.

A liderança pode ser vista como um fenómeno de influência interpessoal, o líder pode ser percebido como aquele que decide o que deve ser feito e faz com que as pessoas executem essa decisão.

O líder será avaliado pelos resultados simbólicos, mais do que pelos resultados substantivos – é ter que prestar contas, sendo esta uma prestação discursiva. (Gomes e colabs., 2000).

### Comunicação (conceito):

Não existem organizações sem comunicação. A comunicação está presente em todos os momentos, quer formal ou informalmente. A noção de informação está ligada à organização. Um dos aspectos fundamentais, que evidencia o grau de desenvolvimento e organização, é a qualidade das informações disponíveis e a sua utilização para a tomada de decisão.

Os sistemas de informação formam parte da civilização humana . Ambientes diferentes exigem a criação de diferentes sistemas, que utilizem diferentes combinações de propriedades. A comunicação é essencial no desenvolvimento das funções administrativas. É impossível planear, organizar, controlar e avaliar sem se comunicar.

Para BOBENRIETH (1971), comunicação é o meio pelo qual se unifica a atividade organizada; é o intercâmbio de factos, idéias, opiniões e emoções; é a transferência de informações.

RODRIGUE S (1976 ) define comunicação como função vital, por meio da qual indivíduos e organização se relacionam uns com os outros, bem como com o meio ambiente e com as próprias partes do seu próprio grupo, influenciando-se mutuamente e transformando factos em informação .

MINICUCCI (1987), defende que a comunicação completa e eficaz, entendida como o fornecimento ou troca de informações, idéias e sentimentos, através da palavra escrita ou oral, ou de sinais, é vital para o ajuste das pessoas dentro de uma organização. Difícilmente há um aspecto na tarefa de um administrador que não envolva comunicação.

### O Processo de Comunicação:

**Fonte:** é a pessoa que tem algo a transmitir.

**Mensagem:** é o conteúdo da transmissão.

**Transmissor:** é o meio pelo qual a mensagem é transmitida ( a forma de símbolo verbal ou não verbal).

**Sinal transmitido/recebido:** é a maneira da transmissão/recebimento, é o canal de distribuição.

**Ruído:** são as intercorrências, bloqueios que distorcem e confundem a mensagem.

**Ação:** é a resposta a o processo.

**Receptor:** é a pessoa alvo da mensagem.

Este processo envolve pessoas (emissor e receptor), e está vinculado a fatores de influência de ordem humana , sendo portanto de natureza complexa.Pode ocorrer a filtragem ( a comunicação existe mas a mensagem é recebida apenas em parte), ruído (a mensagem é distorcida ou mal interpretada por sofrer influência do ambiente externo), bloqueios ( a mensagem não é captada e a comunicação é interrompida por fatores de ordem cultural, psicológica , social, tanto do emissor com o do receptor).

Essas interferências podem ocorrer em qualquer dos elementos do processo de comunicação e os fatores podem ser de diversas naturezas. Devemos considerar ainda o fator emocional (só ouvimos o que queremos), o efeito halo ( a valorização ou o descrédito da mensagem atribuída segundo a consideração dada pelo receptor à pessoa que a enviou), a percepção seletiva ( é o processo pelo qual selecionamos, organizamos e damos sentido

a o que nos cerca), os estereótipos (que são as figuras criadas a partir de uma estrutura pré-concebida), e o uso impreciso da linguagem (o significado das palavras).

#### Barreiras que dificultam a eficiência da comunicação:

- Ouve-se selectivamente (ouve-se apenas aquilo que que satisfaz as nossas expectativas, o resto é bloqueado).
- Avalia-se a fonte para determinar o seu valor (se considerarmos que a fonte não é confiável, a mensagem é tida como duvidosa).
- Assume-se que todas as pessoas vêem o mundo como nós.
- Se não se gosta da forma como alguém está a comunicar connosco, presume-se que o seu objectivo é atingir-nos.
- Ignora-se as comunicações não verbais.
- Existência de ruídos (ex: barulho).

Toda comunicação humana está permeada por factores culturais e sociais dos grupos onde os indivíduos estão inseridos.

Um dos aspectos facilitadores do processo da comunicação é o conhecimento dos mecanismos psíquicos que estruturam a personalidade humana.

#### Abordagens facilitadoras à comunicação

- Facilitar a participação dos envolvidos através do reconhecimento da importância de suas declarações.
- Ficar atento à linguagem não verbal das pessoas que desejam manifestar-se.
- Fortalecer e reconhecer a expressão sincera dos sentimentos.
- Proporcionar soluções de comunicação (feedback).
- Procurar soluções de relacionamento.
- Estimular a escuta activa.

## 2.1 FUNÇÕES E ATITUDES DE COMUNICAÇÃO

### Funções

Informativa	Emotiva	Relacional	Persuasiva
Comunicação neutra. Transmissão objectiva de factos.	Implica admiração, tristeza, alegria, surpresa, cólera. Estes sentimentos aparecem mal controlados (o tom de voz é determinante).	Estabelecer um relacionamento interpessoal.	Quando se quer incitar à acção, fazer recomendações, modificar opiniões ...

A forma como comunicamos tem efeitos no interlocutor. Muitas vezes, comunicamos de forma deficiente, criando conflitos e indisposições que se poderiam evitar.

## 2.2 LIDERANÇA VERSUS PODER

**Poder:** É a faculdade de forçar/coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

**Liderança:** É a habilidade de levar alguém a fazer de boa vontade o que se quer por causa de sua influência pessoal.

**Chefiar** – fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos objectivos.

**Liderar** - exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de objectivos comuns.

## 2.3 FUNÇÕES DA LIDERANÇA

As definições de liderança realçam o facto de se tratar de um processo de influência, com a finalidade de realizar os objectivos do grupo.

**12 funções inerentes à liderança:**

1. Funções executivas de planificação;
2. Funções de controlo das relações internas;
3. Funções de representação externa do grupo;
4. Funções de fonte de recompensas e de castigos;
5. Funções de substituto da responsabilidade individual;
6. Funções de estratégia;
7. Funções de experiência;
8. Funções de árbitro e mediador;
9. Funções de paradigma;
10. Funções de símbolos do grupo;
11. Funções de ideólogo;
12. Funções de figura paterna.

**2.4 PARTE AFECTIVA E A PARTE DE TAREFA DE LIDERANÇA**

A liderança não se realiza no isolamento. Para liderar é necessário que haja interacção - mediante esta interacção, a liderança pode ter 2 tipos de orientação:

- 1. Orientada para as tarefas - enfatiza a aspectos técnicos/práticos do trabalho.**

Existe uma preocupação com a realização das actividades, valorizando-se os resultados/lucros, com o objectivo de desenvolver a organização. Há uma preocupação excessiva com as tarefas em detrimento das pessoas que as executam, o que pode provocar a diminuição da coesão grupal e da satisfação dos liderados. Contudo, esta satisfação poderá aumentar se o líder mostrar aos subordinados o que espera deles.

**2. Orientada para as pessoas - enfatiza as relações interpessoais, melhor aceitação das diferenças.**

Quando a essência do líder está direccionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade às problemáticas dos outros. Vê as pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Existe uma preocupação autêntica pelos elementos da equipa - o modo como realizam as tarefas, o seu bem-estar e motivação. Há uma maior satisfação, que se traduz numa melhor coesão grupal.

A **liderança afectiva** proporciona ao gestor uma condição muito favorável no resultado de uma equipa.

O líder afectivo leva em conta a motivação emocional do liderado para promover a sua reacção para o resultado positivo que a organização ambiciona.

## 2.5 TEORIAS DA LIDERANÇA

### Desenvolvimento das teorias de liderança ao longo do tempo

#### Foco no Líder

Teoria do Grande Homem	Teoria dos Traços
Aceita a ideia de líderes natos.	A posse de certos traços de carácter / personalidade permite a certos homens acesso ao poder. A capacidade de liderança pode ser diagnosticada através de testes e questionários.

Embora essas teorias tendam hoje a serem rejeitadas, é evidente que os atributos pessoais particulares aumentam a probabilidade de certas pessoas assumir, com maior frequência, papéis de liderança nos vários grupos em que participam.

**Foco na situação**

<b>Teoria Situacional de Liderança (Hersey e Blanchard)</b>	
A situação faz surgir o líder necessário e conveniente - o grupo escolheria o líder adaptado às suas necessidades. A liderança é encarada como um fenómeno social, sendo definida em função de 3 elementos: indivíduo (personalidade, carácter, capacidade de realização...); grupo (estrutura das inter-relações individuais, atitudes, necessidades...); situação (exigências, objectivos, ambiente ...)	
<b>Teoria da Contingência (Fiedler)</b>	<b>Teoria Caminho-Objetivo (Robert House)</b>
A eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Lida com o estilo do líder e com os factores que promovem a influência sobre os colaboradores.	Importância do liderado como um reduto motivacional dentro do processo da liderança. A tarefa do líder é diagnosticar a função do ambiente e seleccionar aqueles comportamentos que assegurarão que os colaboradores estejam motivados ao máximo no sentido dos objectivos organizacionais.

**Novas abordagens de liderança**

As novas teorias referem que os líderes ganham confiança e respeito dos colaboradores – a liderança é um espécie de processo contínuo ajustado onde o comportamento do líder muda de acordo com o feedback dos seguidores.

**2.6 CARACTERÍSTICAS DESEJADAS NUM LÍDER**

**As características de um líder afectam as relações com os liderados e o desempenho destes nas tarefas.**

**ASPECTOS POSITIVOS****Justiça**

A percepção de justiça é bastante enviesada e para que isto não aconteça, será importante criar indicadores objectivos que justificam os critérios de decisão.

**Honestidade**

Antes de criar qualquer tipo de expectativa, o líder certifica-se de que a possibilidade de as satisfazer está nas suas mãos.

**Emotivo vs Racional**

O comportamento do líder não deve ser só racional, há necessidade de emoções para que o grupo esteja activo e determinado. É fundamental entusiasmar e incentivar os colaboradores.

**Assertividade:**

Verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do receptor, tendo em conta os direitos do próprio e do outro.

Na resolução dos diferendos internos, aparece como mais adequada a utilização da racionalidade, ao passo que, para unir o grupo, em situação de conflito com o meio exterior a utilização das emoções pelo líder será uma estratégia mais eficaz. (Não esquecer o poder da comunicação - o modo como se comunica gera no receptor uma resposta consonante com a do emissor).

**Feedback**

Elogiar e criticar.

**Autoconhecimento**

É importante saber-se quais as suas mais-valias e limitações

(ex: através da autoreflexão).

**Motivação**

Interagir com os colaboradores no sentido de construir um projecto com que eles se identifiquem, incentivando-os a trabalhar nessa direcção.

**Confiança**

Gerar empatia – escuta activa - interesse genuíno.

**Transformar os desejos em acções concretas e definidas**

Definir aquilo que se pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização. Antecipar dificuldades e criar projectos realistas que possam ser concretizados.

**Partilhar os méritos**

O reconhecimento leva ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projectos futuros. Se as coisas correm bem, partilham-se os méritos. Se algo corre mal o líder assume as responsabilidades.

## ASPECTOS NEGATIVOS

### **Medo da competição**

### **Incapacidade / incompetências / ausência de criatividade**

A liderança pelo exemplo é essencial para inspirar os colaboradores.

### **Expectativas de reconhecimento**

Pelo que se sabe em vez de pelo que se realiza - demonstrar a sabedoria através da prática da realização.

### **Síndrome do eu**

Atender ao facto de estar a trabalhar num colectivo de que faz parte e onde é mais um do “nós”.

### **Excesso de confiança**

Impor fronteiras – ser respeitado. Criar um bom relacionamento com os devidos distanciamentos entre superior /subordinado.

### **Deslealdade**

Ser leal ao seu grupo e esperar reciprocidade.

## 2.7 DELEGAÇÃO

---

A delegação de tarefas é um caso profundo de confiança e é uma habilidade obrigatória para qualquer líder.

A principal razão da dificuldade na delegação de tarefas reside precisamente na responsabilidade. Não é fácil confiar o seu trabalho aos outros.

- Lista das tarefas a delegar.
- (como / quando / prioridades)
- Escolher as pessoas certas para a tarefa.
- Fornecer acesso total/rápido à informação relevante.
- Delegar gradualmente.
- Agendar reuniões periódicas.
- Disponibilidade.
- Controlar as tarefas.
- Dar feedback.
- Cumprir a sua parte do acordo.
- Saber enfrentar os erros

É necessário conseguir transmitir o nosso objectivo a uma pessoa.

É necessário que esta chegue ao objectivo da forma mais eficaz, sem ter de a acompanhar permanentemente.

**O processo de delegação – etapas:****ANALISAR**

- a) **Seleccionar tarefas**
- b) **Planear a estrutura**

Assegurar que a estrutura da organização seja estável e resistente a imprevistos – garantir que o colaborador possa ter apoio e assistência suficientes para quando surgirem problemas.

**INSTRUIR**

- a) **Preparar o resumo das instruções**

*Objectivos* - definição da tarefa enumerando os objectivos principais e secundários.

*Recursos* - especificação do que está disponível em questões financeira, de pessoal, instalações ou do que é preciso ainda obter.

*Calendarização* - estabelecimento da agenda com os pontos de revisão, datas de conclusão de etapas e prazos finais.

*Método* - descrição dos procedimentos e resumo dos pontos-chave.

*Níveis de autoridade* - especificação da margem de autoridade do colaborador e a quem ele se deve reportar.

- b) **Obter o acordo de princípio**

**CONSELHOS ÚTEIS**

- ‖ Use a delegação para seu benefício, do seu pessoal e da sua organização.
- ‖ Use a delegação como um meio eficaz de formação do seu pessoal.
- ‖ Certifique-se de que confere às pessoas autoridade suficiente.
- ‖ Dedique tempo e esforço suficientes ao plano e estrutura organizacionais.
- ‖ Avalie as capacidades, qualidades e pontos fracos do colaborador.
- ‖ Assegure-se de que fornece apoio e assistência suficientes a cada delegado.
- ‖ Deixe claro quais as áreas pelas quais eles são responsáveis.
- ‖ Assegure-se de que ele compreende as instruções e concorda com elas.
- ‖ Peça ideias novas quando for informado sobre a evolução da tarefa.

### 3. GRUPOS E LIDERANÇA

*A liderança não é um processo unidireccional  
Influência recíproca entre líder e liderados*

#### 3.1 EQUIPAS DE TRABALHO (coordenação/complementaridade das práticas de cada equipa)

---

O trabalho em equipa é quando duas ou mais pessoas, em cooperação, realizam actividades ou tarefas a fim de conseguir resultados eficazes e eficientes-**Trabalho Cooperativo**

##### Definição de equipa

- Conjunto de indivíduos interdependentes (o que afecta um, afecta os outros);
- Existe um objectivo (comum) impossível de ser alcançado individualmente;
- Interação e influência mútua entre os membros;
- Relações estruturadas entre os membros (conjunto de regras /normas);
- Motivação (satisfação das necessidades pessoais através/com os outros).

**Estratégias:** lidar com os aspectos relativos a comunicação, motivação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipa e a dinâmica de grupo.

##### Vantagens do trabalho em equipa

- Tomada de decisão de maior risco
  - Maior rapidez e eficácia na concretização dos objectivos
  - Enriquecimento de decisões
  - Divisão de tarefas
  - Criação de laços de amizade Segurança
  - Poder e influência face ao exterior
- 

##### Desvantagens

- Tomada de decisões empobrecidas
- Pensamento de grupo Transformação do eu em nós

##### Coordenação / complementaridade das práticas de cada equipa

---

**O membro de uma equipa deverá ter em atenção alguns aspectos:**

- ‖ Respeitar a posição hierárquica do líder, conforme o organigrama.
- ‖ Cumprir com responsabilidade as tarefas e funções.
- ‖ Tentar resolver pequenos conflitos, sem recorrer de imediato ao líder.
- ‖ Ter uma ideia realista daquilo que os colegas e o líder pensam de si.
- ‖ Participar activamente no trabalho de equipa, ser prestável e criativo.
- ‖ Reformular uma intenção / sugestão, se não tiver aceitação da maioria.
- ‖ Ser objectivo e claro no que quer dizer.
- ‖ Ser receptivo à mudança (flexibilidade).
- ‖ Questionar.
- ‖ Ser assertivo.
- ‖ Estar disponível para novas aprendizagens.
- ‖ Aprender com os outros e, com os sucessos e os erros dos outros.
- ‖ Não desistir perante as adversidades, mas sim retirar benefícios.
- ‖ Ser pró-activo, não se acomodar.

#### **Regras do trabalho em grupo:**

- ‖ Estimular a participação de todos.
- ‖ Aceitar a opinião de todos.
- ‖ Procurar o consenso do grupo.
- ‖ Possibilitar a ultrapassagem sadia de conflitos.
- ‖ Evitar posições extremas.
- ‖ Ponderar todos os argumentos apresentados
- ‖ Tentar encontrar a solução mais aceitável para todos

#### **Comportamentos positivos**

- ‖ Escutar e cooperar
- ‖ Integrar-se e manter a individualidade
- ‖ Não ser conformista
- ‖ Saber fazer-se ouvir
- ‖ Respeitar os outros
- ‖ Estar disponível

#### **Comportamentos negativos**

- ‖ Não colaborar / não se manifestar. Inventar factos assumindo-os como reais.
- ‖ Não manifestar a sua opinião quando esta é de oposição. Reage de forma agressiva.

- )} Não assumir a sua própria responsabilidade. Brincar com a situação/problema.

### 3.2 ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DAS EQUIPAS

---

O líder é um meio pelo qual o grupo consegue atingir os objectivos – a pessoa que é capaz de dar assistência ao grupo escolhendo soluções para os seus problemas tem mais hipótese de ser considerado pelo grupo como um líder.

Para o sucesso de uma equipa é necessário uma interacção de factores individuais (internos) e estímulos ambientais.

#### **A satisfação e a motivação na equipa de trabalho**

**Satisfação** é quando põe-se término a um desejo, quando o colaborador sente que seus desejos foram atendidos, influenciando-o a curto prazo.

**Motivação** é a acção de despertar interesse para algo, é o estado em que o colaborador se encontra, influenciando-o a médio / longo prazo.

A motivação é um dos factores que influencia muito a produtividade de cada um dentro da organização, podendo ser dividida em dois tipos de motivações:

**Motivação intrínseca** é aquela que vem do interior do indivíduo, da própria vontade de fazer algo sem que nenhum factor externo o motive

(ex: necessidades, objectivos, desejos e valores individuais).

**Motivação extrínseca** é quando factores externos estimulam o indivíduo a fazer algo permitindo direccionar o comportamento humano.

(ex: incentivos, reforços, objectivos, intencionalidade e expectativas)

#### **A comunicação**

Para que os membros de uma equipa trabalhem para o mesmo objectivo, é necessário que o processo de informação e as redes comunicacionais não estejam bloqueadas (sem distorções), maximizando a partilha de significados.

#### **Compreendendo e ultrapassando as dificuldades de uma equipa**

Existe um conjunto de problemas que afectam a equipa.

Para serem superados exige um trabalho coordenado entre o líder e seus colaboradores, de forma a não afectar os objectivos do grupo.

## 1. Desconfiança / medo do conflito

Os colaboradores são competitivos com os seus colegas com objectivo de resguardar a sua reputação/mérito, por isso receiam pedir/oferecer ajuda, escondem as suas fraquezas/erros, não reconhecem a capacidade dos outros, guardam rancor e tiram conclusões precipitadas das intenções dos outros.

É necessário que os membros confiem que a sua vulnerabilidade não irá ser utilizada contra eles.

**Assim, admitem erros e fraquezas, pedem ajuda, aceitam conselhos profissionais, dão benefício de dúvida ao colega, oferecem/aceitam pedidos de desculpa, anseiam por oportunidades de poderem trabalhar em grupo.**

Ao desenvolver a confiança, face a um conflito, não terão receio de entrar no debate, expressando os sentimentos, sem medo deles serem aproveitados para sua condenação ou interpretados como destrutivos/críticos.

Quando equipas temem conflitos é mais provável que as reuniões tenham pouca adesão, pois são baseadas em ataques pessoais, com a tendência para ignorar aspectos importantes e com grandes probabilidades das pessoas saírem magoadas.

## 2. Falta de compromisso

Uma equipa madura deve tomar decisões claras, atempadas e com a adesão de todos, mesmo que alguns tenham votado contra.

Compromisso é uma obrigação/promessa de realizar alguma acção.

Tem de haver compreensão em relação ao que se tem que fazer e clareza na posição em apoiar ou não a decisão tomada.

Pessoas razoáveis para apoiarem uma decisão não precisam que lhes façam a vontade, mas deve ser assegurado que todas as opiniões são levadas em conta, o que leva à união de esforços pois acredita-se ser uma decisão do grupo.

### 3. Desresponsabilização pelo desempenho dos membros da equipa

Consiste em chamar os colegas à responsabilidade em relação ao seu desempenho.

A tendência é não cobrar resultados para não colocar em risco uma relação interpessoal, no entanto esta atitude assegura que os membros esforcem-se, identifica-se potenciais problemas, estabelece-se respeito e evita-se a burocracia excessiva em relação a gestão de desempenho e acções correctivas.

### 4. Falta de atenção aos resultados

Quando a equipa se foca nos seus objectivos e tem resultados claramente definidos, conseqüentemente autoavalia o seu desempenho de uma forma global:

- lucros fazem parte dos resultados controláveis e de curto prazo;
- cooperação, as relações interpessoais, os alvos que cada um pretende alcançar constituem também resultados representativos.

## 3.3 APARECIMENTO DO LÍDER E O SEU RELACIONAMENTO COM O GRUPO

---

A concepção de equipa está vinculada à do processo de trabalho e sujeita-se às suas transformações.

**Objectivo:** *profissionais competentes, eficazes e envolvidos com os objectivos da organização.*

Conhecer as mudanças e as suas causas.  
Conhecer e ultrapassar as dificuldades da equipa.

O segredo do sucesso de um líder está em prever situações, identificar oportunidades, ser criativo, motivar a fim de implementar o processo com rapidez e eficiência.

### **Aumentar a confiança entre todos...**

#### **Estratégias:**

Organizar eventos/ espaços de convívio para que haja partilha de experiência entre eles para se conhecerem melhor - com mais informação acerca do outro consegue-se derrubar barreiras, estimular a empatia e evitar o preconceito.

NOTA: O tempo pode ser um factor de desgaste da confiança...

O líder possui um papel muito importante no desenvolvimento da confiança, ao mostrar as suas fraquezas. Deve fazer entender que perante a vulnerabilidade não deve haver punição mas sim compreensão entre colegas e entre liderados e líder.

NOTA: Uma das melhores formas de um líder perder a confiança de seus liderados é fingir vulnerabilidade para conseguir manipular as emoções do grupo.

### **Promover o conflito construtivo / saudável na equipa:**

#### **Estratégias**

Debate.

Os **debates** podem ser muito produtivos porque cada um pode expor sua ideia e opinar sobre a dos outros. Assim, o grupo pode tomar decisões ciente de que as mesmas foram constituídas pela ideia colectiva.

O líder deve ser a pessoa a tomar decisões quando não se consegue chegar a um consenso, deve beneficiar o grupo em geral. No entanto não deve valorizar excessivamente o consenso pois pode empobrecer o debate.

Deve pressionar os elementos do grupo para o cumprimento dos calendários estabelecidos pela equipa.

### **Promover o feedback entre os membros da equipa**

#### **Estratégias**

Publicação de objectivos claros e dar a conhecer todos os membros.  
Recompensar o desempenho individual - incentiva e motiva os outros.

Maior percepção dos objectivos atingidos e os por atingir. Facilita a avaliação de desempenho de seus colaboradores.

**Maior atenção aos resultados:**

**Estratégias:**

Publicação dos objectivos pré-estabelecidos como forma de sensibilizar os colaboradores a fazerem o seu melhor;

Publicar os resultados como forma de valorizar o trabalho desenvolvido.  
Recompensa baseada nos resultados.

### 3.4 PERFIS DE LIDERANÇA

---

Chiavenato afirma que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consumação de um determinado objetivo." Chiavenato ressalta ainda que "liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos para realização de objetivos numa determinada situação".

O líder é um componente de grande importância para o sucesso de uma organização, pois, é ele quem faz com que os objetivos e as metas determinadas sejam alcançadas.

O estilo de liderança está bastante dependente da interacção entre liderados e líder.

- Depende das características da personalidade dele e dos liderados

- Do modo como os liderados lidam entre si

(ex: o mau humor e crítica constante entre colegas, boicote ao trabalho, promoverão uma chefia diferente da que lidera num bom ambiente laboral).

- Factores ambientais, entre outros.

**Estilos de liderança de acordo com Chiavenato:**

A liderança autoritária é quando o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de as concretizar. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

A liderança paternalista de acordo com Lacombe (2003), "é uma liderança que visa o fim dos conflitos em grupos, que visa um relacionamento amável, onde o líder tem uma postura de representante paternal do grupo".

A liderança democrática parte do princípio de que o grupo atingiu a maturidade e não necessita de supervisão de seu líder. Assim, os liderados ficam livres para colocar os seus projetos em prática.

O estilo democrático é a divisão dos poderes de decisão entre o chefe e o grupo, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

A liderança situacional baseia-se no facto de que cada situação requer um tipo de liderança diferente, para se alcançar o melhor dos liderados. Um líder situacional deve ser versátil e flexível, sabendo adequar os seus estilos às pessoa com quem trabalha e a cada situação.

**Em resumo, o estilo de liderança e a orientação adoptada têm de estar adaptados aos membros da equipa e à tarefa em causa. Uma liderança eficaz está atenta às necessidades concretas das pessoas, à idiossincrasia do grupo, às mudanças nas tarefas e na entrada e saída de membros.**

## 4. COMUNICAÇÃO NAS EQUIPAS DE TRABALHO

### Desenvolver as competências comunicacionais

#### Empatia

Consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações com os outros.

- compreender os outros e manifestar-lhes um interesse activo;
- orientação para o serviço (antecipação às necessidades do desempenho);
- potenciar a diversidade – aceitar e cultivar oportunidades.

#### Escuta activa

O ouvinte activo tenta compreender o que o interlocutor vê ou sente, procurando pôr-se no seu lugar, tentando aperceber-se das suas necessidades, interesse, motivações.

- estar motivado;
- estabelecer o contacto com o orador;
- revelar interesse (através da utilização de sinais não verbais - expressões faciais, sinais afirmativos com a cabeça e contacto com o olhar);
- evitar distorções;
- apreender a situação por inteiro (interpretar os factos, assim como sentimentos/emoções);
- não interromper;

- colocar questões (após o interlocutor completar o seu pensamento ou ideia).
- procurar uma clarificação de ideias, dando ao mesmo tempo informação ao outro que está a ser ouvido;
- parafrasear / reformular.

### Assertividade

Consiste em defender a esfera individual, de forma directa, aberta e honesta, sem abusar da esfera individual do nosso interlocutor:

- afirmação das opiniões, vontades e sentimentos próprios e simultaneamente respeitar e promover as dos outros;
- promoção da pró-actividade e auto-afirmação de todos em igualdade;
- rejeição de comportamentos de dominação, dependência ou dissimulação.

## 4.1 ESTILOS COMUNICACIONAIS

Duas pessoas que querem dizer a mesma coisa podem fazê-lo de modo distinto, sendo que os efeitos sobre os destinatários serão diferenciados.

As pessoas têm determinadas tendências comunicacionais que podem facilitar ou dificultar o processo de comunicação.

Cada um de nós tende a possuir um perfil misto, caracterizado pela mistura dos três estilos. No entanto, enquanto alguns possuem um perfil “equilibrado”, outros revelam uma tendência mais vincada num dos estilos.

<b>Agressivo</b>	<b>Passivo</b>	<b>Assertivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de dominar o outro;</li> <li>• É rude;</li> <li>• Intimidativo;</li> <li>• Desrespeitoso;</li> <li>• Intolerante;</li> <li>• Não Ouve;</li> <li>• Impõe Ideias;</li> <li>• Sente-se incompreendida;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não quer desagradar ao próximo;</li> <li>• Subestima-se;</li> <li>• Tem dificuldade em dizer não;</li> <li>• Foge dos conflitos;</li> <li>• Não encara os problemas;</li> <li>• Autoimagem negativa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrói relações eficazes;</li> <li>• Bom negociador;</li> <li>• É autêntico;</li> <li>• Empático;</li> <li>• Honesto;</li> <li>• Voz firme;</li> </ul>

## 4.2 COMUNICAÇÃO COMO OBJETO DE DINAMIZAÇÃO DE UMA EQUIPA DE TRABALHO

---

### ELOGIO E CRÍTICA - potencial para promover mudanças

As competências do líder vão no sentido de dar feedback aos liderados.

**O elogio** aumenta a motivação e predisposição para a tarefa e, por consequência, o nível de eficácia.

*Como disse Goethe, “Corrigir ajuda. Encorajar, ajuda ainda mais”.*

- a) explicar os fins a alcançar, de modo claro, para não haver dúvidas;
- b) encorajar os indivíduos ao longo da realização da tarefa.

O elogio não é somente positivo para quem o recebe.

*“Fica sempre um pouco de perfume, nas mãos de quem oferece rosas”*

*Provérbio chinês*

### **Como elogiar?**

- Dirigido a aspectos concretos e específicos – uma qualidade, uma tarefa realizada, um objectivo alcançado.
- Adequado à tarefa, não ser desproporcionado/exagerado, pois pode levar a uma interpretação errada (ex: ironia, falsidade ou hipocrisia).
- Oportuno, ocorrendo no momento em que a pessoa mais precisa. Não deve ser dado constantemente, para não cair na vulgaridade.
- Sincero e honesto (o elogio serve para dar satisfação, é desinteressado).
- Pode ser não verbal: um sorriso, um gesto, uma aprovação.  
(contudo, o elogio verbal tem melhores resultados e é melhor compreendido pelo receptor e por isso deve ser referido em formas rápidas).

A crítica pode ser desagradável quando o criticado se esforçou, no entanto se não se criticar, o erro pode repetir-se porque o colaborador pensa que agiu bem.

#### **Crítica destrutiva**

O objectivo é menosprezar o outro, mostrando “superioridade”. Está subjacente uma atitude de avaliação.

Aumento da tensão/agressividade entre as pessoas; elaboração de defesas para rejeitar a crítica e não aceitar a opinião do crítico; perde-se a admiração por quem emite a crítica.

Um modo eficaz de arranjar inimigos e conflitos.

#### **Crítica construtiva**

Pretende-se que a pessoa perceba que o resultado obtido não é o mais desejado. Não deve colocar em causa a capacidade/dedicação do colaborador, mas sim em relação à forma como foi realizada a tarefa.

Inclui argumentação, questionamento sobre o porquê do erro, reflexão e trabalho em conjunto para perceber o que se pode modificar.

O excesso delas é ineficaz, sobretudo quando direccionado a pessoas pouco experientes / confiantes.

#### **Como criticar?**

O objectivo não é castigar (insultar ou humilhar) mas ajudar a proceder melhor e ser mais autónomo, por isso deve-se criticar de forma moderada e delicada.

- A crítica deve ser previamente reflectida. Deve-se equilibrar a dureza com o erro e a assertividade para com o colaborador - a pessoa deve sentir-se mal relativamente ao erro, mas não relativamente a si.
- Enquanto os elogios podem ser dados em público, a crítica deve ser realizada em particular, discretamente, de modo que não seja presenciada por outros (mesmo sendo justa deixa sempre um sabor amargo).
- A crítica em privado permite reflexão, questionamento e compreensão.
- É importante conhecer a pessoa que critica, para saber a priori, a sua reacção (pode ter uma reacção explosiva e envergonhar o líder em frente ao grupo).
- Iniciar com um elogio e finalizar com uma manifestação de confiança.

- Acrítica construtiva deve ser concreta/específica (não generalizada, para não serem abusivas), sem englobar os erros do passado mais distante.
- O comportamento não verbal pode ser bastante significativo: um olhar desaprovador ou o silêncio, porém, é mais eficaz se for feita com palavras.
- Não “dar um sermão”, falar pouco, durante pouco tempo, ser claro/objectivo.
- Ser oportuna, surgindo no momento do erro (se for contínua, pode provocar respostas defensivas).
- Ser justa, examinar os motivos do erro e escutar as explicações de quem errou. O mesmo tipo de erro pode ter repreensões diferentes de acordo com as circunstâncias e mediante a responsabilidade do colaborador.

Uma pessoa inexperiente e insegura precisará mais de orientação e apoio, do que de repreensão.

#### 4.3 COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EQUIPA E NA LIDERANÇA

---

**Existem dois tipos de conflito:**

**Conflito ideológico** - quando as partes do conflito estão centrados em ideias/conceitos e lutas destrutivas.

**Conflito interpessoal** - inclui ideias e conceitos mas tendem a fugir para o campo pessoal, focando na personalidade e em ataques mesquinhos.

**Num conflito a equipa deve ter apenas um único objectivo: solução possível para a equipa –discutir, resolver problemas eficientemente e sair do debate sem reservas e com vontade para resolver o problema seguinte.**

**Estratégias:**

- Colaboração
- Competição
- Acomodação
- Evitamento
- Compromisso

**Etapas:**

Definição do problema

Seleção de estratégias de acção Justificação da estratégia

Antecipação das consequências

**Resolução do conflito usando técnicas assertivas**

- Estabelecer uma boa compreensão do processo.
- Tentar resolver o diferendo em privado.
- Evitar que os contenciosos se acumulem.
- Identificar os sentimentos do outro.
- Utilizar a crítica construtiva.
- Ser concreto e preciso, descrever os factos.
- Não exigir o impossível.
- Realçar o lado positivo.
- Não pedir desculpa (ninguém é culpado por ter uma critica a fazer).
- Falar na 1ª pessoa.
- Utilizar frases curtas e claras.
- Separar factos das opiniões.
- Sugerir uma solução que envolva e seja aceite por todas as partes.
- Fazer uma queixa de cada vez.

**Estilos de gestão de conflitos****1. Evitando-o**

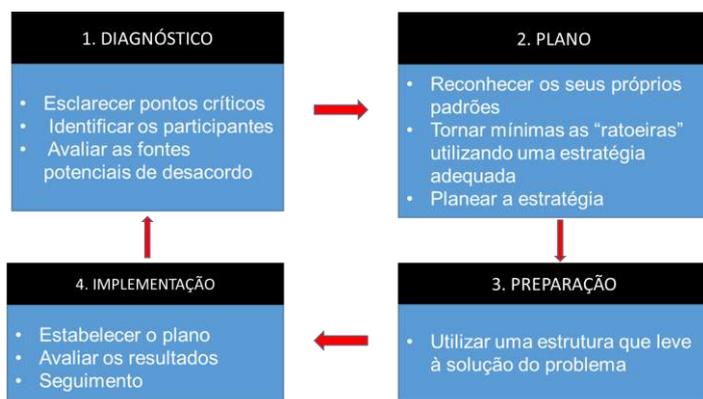
- Abandonar a situação;
- Refugiar-se no trabalho;
- Acomodar-se;
- Mudar de assunto;
- Mostrar indiferença.

**2. Desactivando-o**

- Parar ou suspender o conflito;
- Forma de ganhar tempo;
- Para obter mais informações.

**3. Enfrentando-o**

- ganhar – perder. “Eu sou o chefe, eu é que assumo a responsabilidade.”
- perder – perder “Eu não ganho, mas tu também não.”
- ganhar – ganhar “Vamos encontrar a melhor solução para todos.”

**Processo de gestão de conflitos**

#### 4.4 ORGANIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE EQUIPA

---

Para que haja trabalho em equipa, primeiramente deve realizar-se uma boa caracterização dos elementos da equipa, para identificar e implementar as melhores estratégias para a equipa funcionar.

##### **ORGANIZAÇÃO DA EQUIPA**

###### **Processo**

Desenvolvimento de comunicação inter-pessoal.  
Motivação e envolvimento dos membros da equipa.  
Promoção da confiança e da capacidade de iniciativa.

###### **Conteúdo**

Definir objectivos ambiciosos mas realistas.  
Planear as actividades a realizar.  
Estabelecer as tarefas e regras de funcionamento.  
Organizar recursos e pessoas.  
Fornecer feedback aos colaboradores relativamente ao seu desempenho.  
Desenvolver planos de desenvolvimento das competências.  
Delegar.  
Coordenar e acompanhar o processo.  
Avaliar e controlar resultados e desempenhos.

###### **Uma equipa organizada deve apresentar as seguintes características:**

- Concordar na realização de algo em conjunto.
- Conhecimento dos objectivos/estratégias para alcançar os resultados definidos.
- Transparência na atribuição de responsabilidades.
- Sistemas de comunicação claros e coerentes.
- Níveis de motivação e de empenhamento elevados.

- Orgulho e brio profissional.
- Solidariedade recíproca.
- Crítica e de auto-crítica construtiva e realista.
- Profissionalismo.
- Vontade de vencer e progredir.

#### 4.5 AVALIAÇÃO DE UMA EQUIPA

##### Tipo de liderança

- Avaliar o que os outros exigem e esperam da equipa.
- Definir muito bem os objectivos.
- Supervisionar e controlar o que foi definido em termos de resultados.
- Melhorar os níveis de qualidade.
- Diagnosticar a qualidade das interações sociais.
- Monitorar a qualidade do desempenho da equipa.
- Ser optimista e ter sentido de humor.

##### Participação dos elementos

- Grau, tipo e qualidade de participação.
- Redes de relações interpessoais existentes.

**Estilos de Influência** (caracterização dos líderes e dos membros).

**Tomada de Decisão** (impostas/propostas; discutidas/partilhadas).

**Funções de Produção** (sobre a tarefa / informações).

**Funções de Regulação** (analisar aspectos como solidariedade, aprovação, tensão, agressividade, desaprovação ...).

**Atmosfera / Clima** (ex: conflitos).

**Qualidade do tipo de membro** (sentido de pertença; formação de subgrupos; sentimentos do grupo).

**Normas da equipa** (flexibilidade; expressam a maioria ...).

## 5. BIBLIOGRAFIA

Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores –Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa.

Almeida, F. N. (1996). *O Gestor: a arte de liderar*. Lisboa: Edt. Presença.  
Blanchard, K. (2004). *O Comprimido da Liderança. O ingrediente secreto para motivar as pessoas*, Pergaminho, Cascais.

BOBENRIETH, M.A. Comunicação no hospital. *Rev. Paul. Hosp.* v. 19, n. 5, p. 23-9, 1971.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009

Dreyfus, C. (1980). *Psicoterapia de grupo*. Lisboa: Verbo.

Estanqueiro, A. (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Edt. Presença. Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Ida.

Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz-se*. In *Psychologica*, 23, 7-36.

Idáñez, M. (2000). *Cómo Animar un Grupo Técnicas Grupales*, Editorial CCS, Madrid.  
Johnson, S. (2001). *Quem mexeu no meu queijo*, Pergaminho, Cascais, 2001

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G.L.J. *Administração: princípios e tendências*. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

Lourenço, P.R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. In *Psychologica*, 23, 119-130.

Manes, S. (2001). *83 Jogos Psicológicos para Dinâmica de Grupos*, Paulus, Lisboa.  
Masonneuve, J. (1967). *A dinâmica dos grupos*. Lisboa: Livros do Brasil. McGraw- Hill.

Minicucci, A. (1987). *Técnicas do Trabalho de Grupo*, Editora Atlas, São Paulo. Pinto, A. (1991). *A Dinâmica do Relacionamento Interpessoal - Roteiro de Animação*, Coleção Formar Pedagogicamente, IEFP, Lisboa.

Pracana, C. (2001). *O líder sedutor*. Lisboa: Climepsi Editores.

Rego, A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro Rego, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

RODRIGUES, M.Li. *A comunicação no processo de supervisão em enfermagem*. *Rev. Bras. Enf.* v. 29 , n. 2 , p. 91-6 , 1976 .

Rooyackers, P. (2003). *101 Jogos Dramáticos*, Edições ASA, Porto.

Stewart, J. et al. (2001). *Actividades para o Desenvolvimento de Competências Pessoais*, Videogest - Filmes Técnicos e Formação, Lda.