

# Liderança e Motivação De Equipas

Módulo I

Formadoras: Catarina Leal e Elsa Amorim

Datas: 2024



## Objetivos

Pretende-se desenvolver competências como:

- Conhecer os diferentes tipos de liderança;
- Perceber que o estilo de liderança tem influencia sobre a motivação;
- Reconhecer que a motivação conduz a resultados mais produtivos;
- Entender que a comunicação é fundamental para o sucesso profissional;
- Perceber que o estilo de comunicação assertivo afeta a motivação.

## Liderança e Motivação de Equipas

### Programa

Nesta ação serão desenvolvidos os seguintes temas:

1. Liderança
2. Motivação
3. Comunicação

## Liderança e Motivação de Equipas

O mercado é cada vez mais competitivo, está em constante mudança e é bastante instável, pelo que é essencial que as empresas saibam e consigam motivar os seus colaboradores para que estes realizem o seu trabalho da melhor forma porque assim conseguem apresentar melhores resultados e mais facilmente (e em conjunto) alcançar os objetivos coletivos da organização.

Por outro lado, as organizações são sistemas muito complexos que carecem de um estudo detalhado para que se consigam compreender. Assim, através do estudo da motivação organizacional podemos inferir acerca da influência da liderança na mesma. A liderança é vista como uma ligação entre líderes e colaboradores que presume o desenvolvimento dos níveis de motivação organizacional.

A motivação das pessoas pode estar influenciada pela transformação do ambiente de trabalho, pelos grupos, estilos de liderança e pelo clima da empresa, nomeadamente, a sua dimensão.

## 1. Liderança

- **Conceito de liderança**
- **Comportamento de uma liderança eficaz**
- **Estilos de liderança**



## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Entre as décadas de 20 e 90, foram surgindo inúmeras as definições de liderança. As mais antigas enfatizam sobretudo a capacidade do líder impor a sua vontade e as mais recentes atribuem uma maior reciprocidade às relações entre o líder e os seus seguidores.

Atualmente, liderança é entendida como uma relação social com três componentes essenciais: líder, seguidores e contextos onde interagem.

Liderança é a capacidade para promover ações coordenadas/ orientadas/ organizadas, tendo em vista o alcance dos objetivos da organização, onde se verifica uma interação dinâmica entre o indivíduo, o ambiente social e a tarefa.

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Liderança é a capacidade de influenciar pessoas para que estas se envolvam (de forma voluntária e consciente) em tarefas para a concretização de objetivos comuns. É considerada então, uma capacidade de transmitir cooperação, entusiasmo e confiança que estimulam a iniciativa, por forma a desenvolver e atingir os objetivos pretendidos.

A liderança constitui umas das mais importantes chaves para o sucesso das organizações, como tal, é fundamental o papel do líder para poder gerir de forma eficaz o grupo/ equipa e a organização.

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Para Chiavenato, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (Chiavenato, 2004).

Deste modo, a liderança pode ser, igualmente, definida como o método de influenciar e motivar os comportamentos e atitudes dos colaboradores de uma empresa para que estes consigam alcançar melhor e mais facilmente os objetivos comuns da empresa (Pinto et al., 2010).

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Durante centenas de anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade inerente ao próprio indivíduo. Ele já nascia com a capacidade para liderar, o que o distinguia dos outros indivíduos.

Neste sentido, durante as décadas de 30 e 40 colocava-se maior ênfase nas qualidades e atributos pessoais do líder do que às atitudes, aos comportamentos e ao processo de liderar. O Líder era considerado um líder nato, em que não se colocava em causa a sua capacidade de liderança, as suas decisões eram as mais acertadas e irrepreensíveis.

De acordo com a **Teoria dos Traços** (Costa, 2000), os líderes eram escolhidos em função das suas características físicas, de personalidade e quociente de inteligência.

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Nas décadas de 40 e 60 desenvolve-se a **Teoria do Comportamento**, cujo o principal objetivo era entender o que distinguia um líder de um não líder em termos comportamentais. Acredita-se nesta altura que para se ser líder não seja necessário nascer líder, basta ser treinado para liderar.

O foco passa a ser o comportamento do líder perante os seus liderados. Começa a ser estudada a liderança em termos de estilos comportamentais e conclui-se que esses diferentes tipos de estilos podem ser reproduzidos por outros líder, o que significa que a liderança se aprende.

Nas décadas de 60 e 80 é questionada a teoria do comportamento, nascendo a **Teoria Situacional**, em que se considera que o estilo de liderança depende do contexto, das motivações e das capacidades dos liderados. Pela primeira vez, são considerados os liderados, ou seja, a equipa.

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Defende-se que não deve existir um modelo rígido, que segue determinadas diretrizes, mas sim uma liderança ajustável de acordo com o contexto e as situações.

A partir da década de 80, surge uma abordagem centrada no carisma e nas capacidades transacionais e transformacionais do líder.

Na liderança baseada no carisma “... existe um conjunto de traços de personalidade que estão presentes em todas as situações de liderança, tais como: fluidez verbal, sociabilidade, ascendência, motivação pelo sucesso, iniciativa, responsabilidade, auto - afirmação, energia, etc.” (Ferreira et al. 2003).

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

A **liderança transacional** deixa de lado o cariz pessoal e “... procura apenas compatibilizar e harmonizar os objetivos dos liderados, através de simples trocas e na base da coordenação de interesses e da negociação dos conflitos, trocam-se incentivos e estatuto por desempenhos.” (Ferreira et al. 2003).

A **liderança transformacional** caracteriza-se pelo resultado “... das sinergias do grupo, traduzindo-se em modelar e elevar os motivos e valores do grupo e a sua transformação como um todo, em termos de novos objetivos estabelecidos, clarificando papeis e exigências da tarefa.” (Ferreira et al. 2003).

Neste tipo de liderança, o líder é pró ativo, motivador e tem sempre em consideração as necessidades de todos, fazendo aumentar o grau de compromisso da equipa para o atingir dos objetivos propostos.

## 1. Liderança

### 1.1 Conceito de Liderança

Apesar de todas as teorias existentes, é imperativo afirmar que o sucesso de um líder não depende única e exclusivamente das suas características pessoais ou de um determinado modo de atuação

Atualmente, a percepção de liderança deriva de uma atitude e de um contexto e, depende, em grande parte, da aprendizagem social do indivíduo.

Associado ao conceito de liderança, são definidos vários estilos de liderança, vários padrões de comportamento, os quais determinam o modo como o líder atua na sua organização, no seio da sua equipa e, a forma como orienta e influencia estes.

## 1. Liderança

### 1.2 Comportamento de uma liderança eficaz

Uma liderança eficaz implica:

Tomar decisões	Influenciar pessoas	Construir relações	Obter e disseminar informações
Planear e organizar	Motivar, inspirar, apoiar	Apoiar/ ajudar/ ouvir	Informar
Resolver problemas	Reconhecer (elogiar)	Desenvolver as capacidades e carreira dos colaboradores	Clarificar (comunicar com clareza objetivos, prazos, desempenho esperado...)
Consultar os colaboradores	Recompensar	Gerir conflitos e conseguir espírito de equipa/grupo	Monitorar (reunir informações, avaliar o desempenho e organizar e analisar tendências)
Incentivar a participação de todos		Desenvolver rede de contactos, visando obter informações e apoios	
Delegar responsabilidades			

## 1. Liderança

### 1.2 Comportamento de uma liderança eficaz

#### Uma liderança eficaz implica:

- Estimular nos indivíduos o sentimento de pertença
- Encorajar o crescimento contínuo dos indivíduos
- Estimular os desafios e a criatividade
- Inspirar entusiasmo
- Reconhecer e compreender os sentimentos dos outros
- Respeitar as diferenças individuais e as diversidades culturais
- Valorizar múltiplas perspetivas
- Manter o seu autocontrolo
- Ter habilidade no relacionamento interpessoal
- Elogiar e dar feedback aos outros
- Ser flexível
- Dirigir-se às pessoas de forma cordial
- Respeitar as diferenças individuais
- Utilizar uma linguagem assertiva e esclarecedora
- Ser prestável e agir com lealdade
- Preocupar-se com a opinião do outro
- Respeitar a individualidade de cada um
- Evitar discussões e irritações
- Ter capacidade de negociação

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Atributos fundamentais de um líder**

Habilidade no relacionamento interpessoal:


- Revelar forças e ocultar fraquezas;
- Conhecer a outra parte e suas necessidades;
- Apresentar os argumentos conforme características do outro negociador;
- Desenvolver características que gerem confiança;
- Saber ouvir e comunicar;
- Criar um clima de cooperação e ser flexível.

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Atributos fundamentais de um líder**

##### Capacidade de Negociação:

- Planear, executar e controlar a negociação;
  - Utilizar estratégias e táticas para tornar a argumentação atraente e sensibilizar a outra parte;
  - Desenvolver a capacidade de fazer concessões e superar impasses;
  - Boa capacidade de comunicação.
- 

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Aspetos essenciais para uma liderança de excelência**

**Justiça:** O líder deve tentar ser sempre justo. Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. Mais importante do que o líder se considerar justo, é o grupo o perceber como tal.

**Honestidade:** O líder cumprir com o que promete. Sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas.

**Lidar com as emoções:** O líder não deve ser exageradamente racional. É fundamental saber entusiasmar e incentivar os colaboradores para que sejam ativos e determinados. Assim, é importante a exteriorização das emoções do líder, sobretudo as positivas.

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Aspetos essenciais para uma liderança de excelência**

**Motivação:** O líder deve saber motivar os seus colaboradores. Ter a capacidade de criar uma visão que possa transformar-se em realidade e que incentive as pessoas a mudar.

**Assertividade:** a resolução dos conflitos e problemas com os elementos que lidera deve ser feita de modo assertivo. A assertividade consiste na verbalização honesta daquilo que sente, sem ser agressivo e sem magoar os sentimentos do outro, tendo em conta os direitos do próprio e do outro.

**Feedback:** O líder deve saber onde e quando dar feedback. A repreensão deve ser feita em privado e o elogio, quando merecido, em publico.

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Aspetos essenciais para uma liderança de excelência**

**Autoconhecimento:** O líder deve conhecer quais as suas próprias mais-valias e quais as suas limitações.

**Confiança:** A confiança é a base da empatia. Gerar empatia impõe um esforço para ouvir os outros, mostrando um interesse genuíno.

**Partilhar os méritos:** mesmo que a ideia inicial seja do líder, será sempre importante repartir os méritos com aqueles que se esforçaram. As pessoas precisam de saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros.

## 1. Liderança

### **1.2 Comportamento de uma liderança eficaz**

#### **Aspetos essenciais para uma liderança de excelência**

É fulcral que o líder seja justo.

A falta de equidade dentro de um grupo leva a sentimentos de descontentamento e desconfiança.

Ser justo não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes. O importante não é que o líder se considere justo visto que isso é a sua própria perspetiva, mas antes que o grupo percecione o líder como tal

## 1. Liderança

### 1.2 Comportamento de uma liderança eficaz

O líder deve funcionar como um fator motivador. É eficaz quando leva os indivíduos a agir em benefício do grupo, ao mesmo tempo que satisfaz as suas próprias necessidades.

Mesmo que numa fase inicial o colaborador não aja desta forma, podem ser lhe criadas condições para que venha a ter este comportamento.

As teorias da motivação, desenvolvidas nos últimos 50 anos, mostram um conjunto de 4 implicações:

## 1. Liderança

### 1.2 Comportamento de uma liderança eficaz

#### 1. Os líderes devem ser sensíveis às diferentes necessidades e desejos dos colaboradores:

Cada indivíduo é único; o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

#### 2. Os colaboradores devem ser tratados de forma justa e equitativa:

Os colaboradores devem sentir que são recompensados com justiça, tendo em conta o seu trabalho, as suas habilitações e os contributos dados à organização e devem sentir que o processo de atribuição de recompensas é justo.

## 1. Liderança

### 1.2 Comportamento de uma liderança eficaz

3. Os líderes devem clarificar e aumentar a percepção individual do esforço que conduz ao desempenho eficaz:

A forma de remuneração e de prémios deve ser clara e os colaboradores devem conhecer a priori que comportamentos serão recompensados.

4. As organizações devem implementar metas que tenham forte valência positiva para os seus membros:

Os objetivos devem ser coadunados com os valores dos indivíduos.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Existem diferentes abordagens da liderança visto que nem todos os líderes apresentam a mesma maneira de encaminhar e organizar as suas equipas e, por isso, adotam estilos de liderar distintos.

Os estilos de liderança aqui apresentados, estão relacionados com a corrente comportamental.

Final dos anos 40 e início dos anos 50, começou a ser estudada uma abordagem comportamental cujo o principal objetivo era entender o que distinguia um líder de um não líder em termos comportamentais. Mediante o comportamento adotado, era determinado o seu estilo de liderança.

White e Lippit (1952, 1960) realizaram um estudo sobre liderança onde analisaram três estilos de liderança diferentes bem como o seu resultado nos climas organizacionais.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Os estilos básicos de liderança que estes analisaram foram:

- Liderança Autocrática ou autoritária – Baseada no líder
- Liderança Democrática – Baseada no líder e na equipa
- Liderança Liberal ou Laissez Faire – Baseada na equipa

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Lippitt e White (1952, 1960) fizeram um estudo em que submeteram 3 grupos de crianças com 10 anos, orientados para a execução de tarefas, a três diferentes de estilos de liderança (autocrática, liberal e democrática) durante determinados períodos de tempo.

O líder autocrático estabelecia todas as ações do grupo, estipulava os métodos, fases de execução, procedimentos a operacionalizar, distribuía recompensas e punições.

Por sua vez, o líder democrático encorajava e motivava os membros do grupo a tomarem decisões descrevendo em traços largos as etapas genéricas para atingir os objetivos e metas delineados e quais os procedimentos opcionais. Ao grupo era permitido formar equipas de trabalho e o líder encarregava-se de distribuir críticas e elogios com rigor e objetividade.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Finalmente, o líder liberal definia-se pela sua atitude não participante nas tarefas e atividades realizadas, mantendo-se afastado e indiferente permitindo ao grupo agir como bem entendesse

Perante estes diferentes tipos comportamentais de liderança, pode-se observar o impacto causado nos três grupos. Observou-se o seguinte:

#### Na liderança autocrática

- Forte tensão e frustração;
- Agressividade do grupo foi aumentada assustadoramente;
- Não formaram grupos de amizade;
- Não tinham iniciativa para nada;

(cont.)

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

- Não tinham iniciativa para nada;
- Na execução das tarefas, não demonstram satisfação;
- O trabalho só era exercido se o líder estivesse presente junto ao grupo, tendo explosões de indisciplina e de agressividade.

#### Na liderança democrática

- Houve um bom relacionamento entre as crianças e o líder;
- Formação de grupos de amizade e relacionamentos;
- As crianças se mostraram mais responsáveis, exercendo suas atividades mesmo na ausência de seu líder;
- O trabalho teve um ritmo mais suave e seguro.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### Na liderança liberal

- O grupo teve uma atividade intensa, porém sua produção foi baixíssima;
- Houve muita perda de tempo e discussões, e a maioria voltada para motivos pessoais;
- Por esse motivo as poucas tarefas desenvolvidas eram feitas ao acaso;
- Pode-se notar no grupo um agressivo individualismo e pouquíssimo respeito em relação ao líder.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### Conclusões do estudo:

As características de cada tipo de liderança, o estilo comportamental adotado, influencia diretamente o comportamento do liderados, o que faz com que o indivíduo liderado modifique o seu comportamento ao seguir as orientações e exigências do seu líder.

Através do comportamentos dos liderados, o líder é capaz de identificar o seu estilo de liderança e perceber se é o mais correto ou não. Sendo flexível, pode adotar diferentes estilos de liderança de forma a encontrar o equilíbrio para cada situação e assim obter bons resultados.

Um líder capaz de identificar as necessidades dos seus liderados, consegue ajustar o seu comportamento de acordo com essas necessidades e, conseqüentemente, facilmente mantém a equipa motivada, com foco nos objetivos e muito mais produtiva.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Lippitt e White(1952, 1960) foram os autores que criaram um modelo que enquadrava os líderes dentro de três estilos de liderança: líder autocrático, líder democrático e líder liberal.

Esse enquadramento era realizado a partir das atitudes dos líderes em relação à tomada de decisão, programação do trabalho, divisão do trabalho, participação ou atuação do líder, conforme exposto no quadro apresentado:

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

	Liderança Autoritária	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisão	O líder estabelece as diretrizes sem participação do grupo.	As linhas gerais são discutidas e definidas pelo grupo, estimulado e auxiliado pelo líder.	A intervenção do líder é mínima, existindo liberdade completa nas decisões grupais ou individuais.
Programação do trabalho	O líder fixa as medidas e as técnicas para a implementação das tarefas, cada uma por sua vez.	O grupo delinea as medidas e as técnicas para atingir o alvo, pedindo aconselhamento técnico ao líder quando necessário. Este propõe alternativas ao grupo e as tarefas a realizar resultam de intenso debate.	A participação do líder no debate é restrita dado que apresenta apenas os materiais ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as solicitassem.
Divisão do Trabalho	O líder destina qual a tarefa que cada membro deve realizar e qual o parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas é tarefa do próprio grupo e cada individuo é livre de escolher o seu parceiro de trabalho.	A divisão de tarefas e a escolha dos parceiros fica a cargo do grupo. O líder é não participante.
Participação do líder	O líder dominador personaliza os elogios e críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser também um membro da equipa, sem encarregar-se substancialmente das tarefas. É objetivo e nas críticas e elogios limitam-se apenas aos factos.	O líder não procura avaliar ou regular a execução de tarefas. Quando questionado, o líder comenta as atividades do grupo.
Ênfase	Ênfase no líder.	Ênfase nos subordinados.	Ênfase no líder e nos subordinados.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### ➤ Liderança Autocrática

Fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina a forma e as ferramentas para a execução das tarefas.

É também ele que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados, e qual será o companheiro de trabalho de cada sujeito.

É dominador, provocando tensão e frustração no grupo.

Tem uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados.

O trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados.

O líder autoritário provoca grande tensão, agressividade e frustração no grupo.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### ➤ Liderança Autocrática

Dentro de uma organização, o líder autocrático é aquele que fixa as diretrizes e determina os métodos para a realização das tarefas sem recorrer à participação do grupo. É um líder dominador e castrador. A sua atitude autoritária pode provocar tensão, mal estar e frustração no seio do grupo. Os liderados sentem que a sua iniciativa e criatividade não são estimuladas nem valorizadas. Assim, uma das mais graves consequências deste estilo de liderança é a falta de identificação com a organização e consequente desmotivação e falta de produtividade. (Carapeto & Fonseca, 2006; Neves, 2001; Costa, 2000)

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### ➤ Liderança Democrática

O Líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos.

É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões.

O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. (Carapeto & Fonseca, 2006; Neves, 2001; Costa, 2000)

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### ➤ Liderança Democrática

O estilo democrático caracteriza-se, essencialmente, pela participação de todos os liderados em cada fase do processo de funcionamento da organização. A iniciativa, a criatividade e a opinião de cada liderado são respeitadas e tidas em conta nas tomadas de decisão. O Líder democrático fomenta a partilha e o trabalho em equipa. Assiste, estimula e participa no trabalho com todos os elementos do grupo. No entanto, e de uma maneira discreta, o líder democrático conduz a organização pelos seus objetivos sem permitir que se crie um ambiente de desorganização e desorientação. É um estilo de liderança que promove o bom relacionamento e a amizade entre todos os membros do grupo, tendo como consequência um clima em que todos se identificam e sentem estimulados para que a organização produza mais e melhor.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### ➤ Liderança Liberal

Na liderança liberal não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado.

Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder.

Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.

Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente.

Reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Após criarem esse modelo, White e Lippit avaliaram os resultados desses estilos de liderança em relação à produtividade, qualidade e satisfação dos liderados.

Chiavenato sintetiza muito bem os resultados obtidos:

“Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho, produzido com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade.”

“Sob liderança liberal, os grupos não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder.”

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

“Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, integração grupal, responsabilidade e comprometimento das pessoas.”

“A partir dessa pesquisa, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática (...) extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, é justa e não arbitrária, preocupando-se igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas”. Chiavenato (2016)

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

Segundo Chiavenato (1993), sobre estes estudos foi possível concluir que em determinadas situações, a liderança autocrática tem efeitos positivos e funciona quando os demais estilos fracassam; noutras situações, a liderança democrática resulta quando os demais estilos falham e, finalmente, a liderança liberal supera os restantes estilos em certas ocasiões.

Na verdade, o líder no seu quotidiano deve aplicar os três estilos de liderança, consoante a circunstância, os membros da organização e as tarefas em execução.

Qualquer líder manda cumprir ordens, consulta os subordinados antes de tomar decisões, sugere tarefas aos subordinados. A principal dificuldade da liderança reside em adequar o estilo à situação, aos subordinados e às tarefas a serem realizadas.

## 1. Liderança

### 1.3 estilos de liderança

#### O estilo de liderança depende de três fatores

Da equipa que se quer liderar/ tamanho do grupo: um grupo grande terá uma liderança mais autoritária e democrática quanto baste; Um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias; já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia e laissez-faire.

Da competência dessa equipa: Uma equipa composta por elementos mais jovens, com pouca experiência, precisará de mais alguma orientação e diretrizes do que uma equipa cujos elementos já apresentam alguma experiência.

Das competências individuais: Uma liderança diretiva, mais autoritária estará mais apropriada a sujeitos com baixa competência, que necessitam de instruções precisas para a realização eficaz das suas tarefas.

## 1. Liderança

### **ATIVIDADE 1**

#### **Liderança**

1. Dos estilos de liderança aqui apresentados, com qual se identifica mais. Justifique a sua resposta, referindo as características associadas a esse tipo de liderança.

*Para responder à questão, aceda **ao campo Atividade 1***



## 2. Motivação

- **Motivação e comportamento**
- **Teorias da motivação**
- **Motivação pessoal**
- **Motivação e comunicação**



## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Conceito de motivação

Motivação é o conjunto de forças internas que mobilizam e orientam a ação de um organismo em direção a determinados objetivos como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio.

A motivação é um processo interno. A maior parte das vezes, uma pessoa será motivada quando se disponibilizar internamente para ser motivada.

A motivação é como o resultado de interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Conceito de motivação

A motivação é essencial para qualquer equipa, mas é da responsabilidade do líder proporcionar condições favoráveis para levar os elementos a atingir os objetivos propostos com entusiasmo.

Por isto mesmo, o líder deve dedicar parte do tempo a conhecer com quem trabalha e as necessidades dos elementos que fazem parte da sua equipa, de forma a conduzir e orientar os seus subordinados para um ambiente que melhore os fatores motivacionais e, deste modo, poder eliminar as circunstâncias que não sejam favoráveis para que as pessoas possam fazer o seu melhor.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Motivação e Frustração

Não nos podemos referir à motivação, sem nos referirmos também à frustração. Estes dois sentimentos andam de mãos dadas.

A frustração resulta da não satisfação de uma necessidade ou desejo e é visível através de vários comportamentos.

1. **Agressividade** - O indivíduo apresenta uma tendência para se comportar violentamente. A intensidade dos seus atos é afetada pelo grau de frustração.
2. **Racionalização** - Raciocínios lógicos para justificar a incompetência ou o fracasso.
3. **Projeção** - Vê nos outros características ou comportamentos que são seus, sem que o admita.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Motivação e Frustração

4. **Regressão** - Recuar no tempo e ter comportamentos que tinha numa fase anterior da vida que foi positiva e tem boas recordações.
5. **Resignação** - Apesar da revolta, aceita a situação sem exteriorizar o que sente verdadeiramente.
6. **Fuga** - Os indivíduos fogem à situação e isolam-se.
7. **Transferência** - Transpõe para alguém a raiva que sente. Arranja um “Bode expiatório”.
8. **Compensação** - Canaliza as suas energias para uma atividade em que tem sucesso, podendo ser o alvo das atenções nessa situação.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Pessoas desmotivadas

- Desvalorizam as suas capacidades para resolver problemas;
- Dizem para si mesmo “não vou conseguir”;
- Olham para situações passadas frustrantes e acreditam que vai ser sempre assim;
- Bloqueiam a respiração e aceleram o ritmo cardíaco;
- Desligam se da realidade presente;
- Exageram na dificuldade da situação;
- Colocam entraves a tudo e a todos, inclusive, a si mesmas;
- Aumentam o poder dos outros, diminuindo o seu poder e importância.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Comportamentos motivadores

- Fazer lista de recursos e capacidades revelando os seus pontos fortes e oportunidades;
- Procurar imagens ou situações onde teve sucesso e rever;
- Dizer a si próprio palavras de estímulo e tranquilizadoras;
- Fazer uma coisa de cada vez;
- Confiar nas suas capacidades;

(Cont.)

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Comportamentos motivadores

- Deixar o passado e concentrar no futuro;
- Desdramatizar a situação Confiar em si;
- Reapropriar se do seu poder Não exagerar no poder dos outros;
- Fixar objetivos;
- Colocar 10 vezes mais entusiasmo no que faz.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

#### Elementos da motivação


##### Elementos base:

- Significado
- Estabilidade
- Reconhecimento
- Justiça

##### Elementos de estrutura:

- Ambição
- Autonomia
- Curiosidade

##### Elementos de apoio:

- Status Social
  - Contacto Social
  - Competição
  - Contributo
- 

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

Elementos da motivação

Elementos base:

**Significado:** tem como enfoque a missão, a visão e os valores da empresa, assim como os objetivos, que dão sentido ao trabalho do colaborador.

**Estabilidade:** este elemento divide-se em três dimensões – estabilidade financeira, estabilidade organizacional e a estabilidade mental e fisiológica.

**Reconhecimento:** inclui o reconhecimento financeiro e não financeiro.

**Justiça:** refere-se ao facto de os colaboradores sentirem necessidade de serem tratados de forma justa.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

Elementos da motivação

Elementos de estrutura:

**Ambição:** tem como enfoque motivar a pessoa através da progressão na carreira.

**Autonomia:** refere-se à criação de ambientes de trabalho nos quais os colaboradores podem tomar decisões autonomamente e trabalhar independentemente.

**Curiosidade:** elemento que proporciona crescimento intelectual através de um ambiente de trabalho adequado, estratégias relacionadas com o enriquecimento da função e das tarefas e diferentes formas de formação.

## 2. Motivação

### 2.1 motivação e Comportamento

Elementos da motivação

Elementos de apoio:

**Status social:** refere-se ao status atribuído ou ao status adquirido.


**Contacto social:** consiste em tudo aquilo que a empresa promova para aumentar o trabalho em equipa e ações que visem o convívio entre colaboradores.

**Competição:** este elemento inclui a competição entre empresas, a competência entre entidades da mesma empresa, a competição dentro da equipa e a gestão de aspetos negativos da competição.

**Contributo:** refere-se a ações de responsabilidade social e a todas as ações que visem a melhoria do meio ambiente.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

- Teoria das necessidades de Maslow
  - Teoria dos 2 fatores de Herzberg
  - Teoria das expectativas
  - Teoria da Realização
- 

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow

O modelo da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow é uma das teorias mais conhecidas ao nível da motivação.

Segundo Maslow, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades, que se encontram ordenadas hierarquicamente numa pirâmide, em função do respetivo grau de importância.

As necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização, constituem os diferentes níveis desta pirâmide.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria das necessidades de maslow

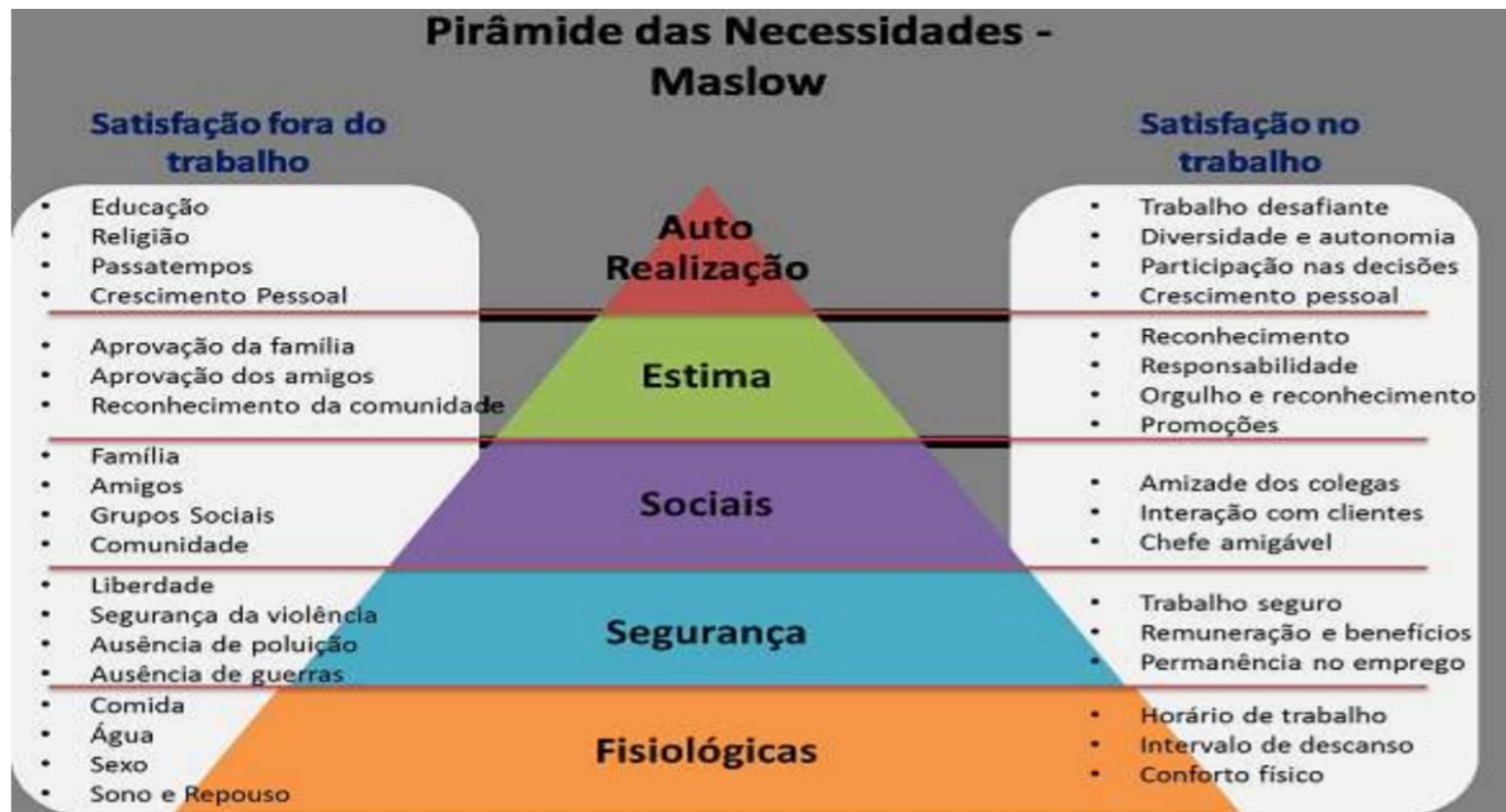
Maslow refere que apenas as necessidades satisfeitas podem influenciar o comportamento, ou seja, uma necessidade não satisfeita não é motivadora de comportamento.

Realça ainda que só a satisfação de um nível inferior de necessidades pode levar a pessoa para a revelação de um nível superior.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow



## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades Básicas**

São consideradas como o ponto de partida para a teoria da motivação, são os chamados impulsos fisiológicos. Elas representam o nível mais baixo, porém de vital importância e preservação da espécie.

São as necessidades inatas, biológicas, que orientam a vida humana desde o momento do nascimento. São, portanto, as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo e, como tal, são as mais preponderantes de todas as necessidades.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades Básicas**

Podem ser consideradas as seguintes necessidades nesse nível: alimentação, salário, benefícios, descanso (repouso), condições de trabalho, horário de trabalho, vestuário, moradia e sexo.

No ambiente de trabalho, quando essas necessidades não são satisfeitas, podem gerar absentismo e demissões, exatamente por ameaçar as condições mínimas de sobrevivência.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de segurança**

Se as necessidades fisiológicas estão relativamente bem satisfeitas, então surgirá um novo grupo de necessidades, classificadas genericamente como necessidades de segurança.

Tais necessidades levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo físico ou abstrato, como: estabilidade funcional, condições seguras de trabalho (equipamento – doenças), plano de saúde, seguro de vida e possibilidade de ascensão (plano de carreira).

As necessidades de segurança manifestam-se no sentido de busca de proteção contra as ameaças ou privações.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de segurança**

As necessidades de segurança têm grande importância, uma vez que, na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização e onde as ações arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes, podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho.

Ainda que o ambiente de trabalho seja bastante confortável, os empregados que estiverem com as suas necessidades fisiológicas satisfeitas, começam a preocupar-se com a sua segurança.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de pertença**

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estiverem satisfatoriamente preenchidas, então surgem as necessidades de amor, afeição e de proximidade.

Agora a pessoa sentirá intensamente como jamais sentiu, a ausência dos amigos, de uma namorada, da esposa, ou dos filhos. Ele ansiará por relações de afeto com as pessoas em geral, a saber, por um lugar no grupo, e se esforçará intensamente para atingir sua meta”.

Na nossa sociedade, a frustração destas necessidades é a motivação mais comum dos casos de desajustes. O mesmo pode-se dizer no âmbito do trabalho, e, quando houver neste campo um grau de satisfação suficiente, muitas vezes essa necessidade se constitui uma das principais metas e razões das pessoas permanecerem trabalhando naquela organização.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de estima**

Todas as pessoas de nossa sociedade (com algumas exceções patológicas) apresentam a necessidade ou o desejo de uma (geralmente) alta avaliação estável, firmemente baseada em si mesmos, para seu respeito próprio, e para a estima dos outros.

Tais necessidades aparecem como que em dois estágios: primeiro como desejo de autoconfiança, independência, liberdade e, em segundo, como desejo de reputação ou prestígio, reconhecimento, atenção, importância (status).

Essas necessidades, são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de estima**

Portanto, nas organizações onde o indivíduo trabalha, elas podem aparecer como necessidade de estima (autoimagem); de valorização e posição na organização (valorização pessoal); de reconhecimento pelo bom trabalho (promoções); de orgulho pessoal e de responsabilidade por resultados.

A frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de inutilidade. Estes sentimentos, por sua vez, fazem surgir o desânimo básico ou as tendências compensatórias ou neuróticas.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de realização pessoal**

São as necessidades humanas mais elevadas, e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida.

Um músico deve fazer música, um artista deve pintar, um poeta deve escrever, se quiser ficar em última instância, em paz consigo mesmo. O que um homem pode fazer, ele deve fazer.

A esta necessidade podemos chamar de autorrealização, ou seja, a tendência de se tornar verdadeiramente o que ele é potencialmente: de se tornar tudo que alguém pode se tornar.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das necessidades de Maslow: **Necessidades de realização pessoal**

Se as necessidades anteriores podem ser satisfeitas por razões externas (extrínsecas) à pessoa e que tem uma realidade concreta, como comida, dinheiro, amizades, elogios, e outros, as necessidades de autorrealização, somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização).

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria dos 2 fatores de Herzberg

Herzberg investigou a motivação no mundo do trabalho, estudando as razões que levam as pessoas a passar por períodos de felicidade e infelicidade dentro do trabalho.

Distingue dois fatores:

**Fatores de desmotivação**, denominados por **fatores de higiene**: fatores extrínsecos à tarefa, como por ex. condições de trabalho, a forma de trabalho, a estrutura organizacional, a supervisão, o salário, etc;

**Fatores motivacionais**: fatores intrínsecos à tarefa, como por ex. a responsabilidade, o crescimento pessoal, o nível de desafio do trabalho, etc.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria dos 2 fatores de Herzberg

Quando os fatores de higiene não são cumpridos, originam um elevado nível de desmotivação. Ex.: quando uma pessoa sente que o seu salário e as condições de trabalho não são adequados, vai rapidamente sentir-se desmotivada, apesar de considerar o trabalho interessante.

Uma vez cumpridos os fatores de higiene, Herzberg argumenta que só os fatores motivacionais acrescentam motivação aos elementos. Para que haja motivação, é importante enriquecer continuamente as tarefas, colocando mais desafios, responsabilidades, novos objetivos, etc.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria das expectativas

Segundo a Teoria das Expectativas de Victor Vroom, a motivação está diretamente ligada às expectativas dos elementos, relativamente ao seu trabalho.

Vroom define três elementos que, por sua vez, estão interligados:

**As expectativas sobre o desempenho;**

**As expectativas sobre as compensações;**

**A valência destas compensações.**

Segundo Vroom, a motivação é uma combinação entre estas três variáveis.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das expectativas: Expectativas sobre o desempenho

Trata-se de expectativas sobre o próprio desempenho e sobre os recursos disponíveis:

Vou conseguir desenvolver esta tarefa?

Será que as minhas capacidades vão ajudar-me a atingir esta meta?

Os recursos disponíveis na empresa serão suficientes para cumprir esta missão?

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das expectativas: Expectativas sobre as compensações

Trata-se de expectativas sobre as compensações positivas ou negativas que advêm dos resultados alcançados.

Relativamente às compensações, estas podem ser **intrínsecas (I)** ou **extrínsecas (E)**.

Os sentimentos de orgulho, os sentimentos de reconhecimento que surgem dentro de nós quando finalizamos uma tarefa, são exemplos de compensações intrínsecas.

Um bónus, uma promoção, são exemplos de compensações extrínsecas que nos chegam de fora.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das expectativas: Expectativas sobre as compensações

**Compensações positivas:** Se fizer um bom trabalho, vou conseguir uma promoção? (E); Se atingir os objetivos no prazo definido, receberei um aumento de salário ou um prémio? (E); Vou sentir-me muito orgulhoso quando finalizar este trabalho (I).

**Compensações negativas:** O que dirá o meu chefe se não conseguir terminar a tarefa a tempo? (E); Tenho receio que me despeçam, se cometer novamente um erro neste projeto (I/E); Se não conseguir fechar este negócio, vou sentir-me muito frustrado (I).

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

Teoria das expectativas: Valência das compensações

**VALÊNCIA (V):** A valência define a importância das compensações para as pessoas. Quanto mais a compensação valorizar a pessoa, mais importante será para esta, conseguir atingi-la.

**Valorizações positivas:** Com o dinheiro do prémio posso, finalmente, comprar o carro que sempre quis. Há tanto tempo que sonho com este carro; Se for promovida, vou passar a ter mais autonomia; Vou sentir-me mais realizada.

**Valorizações negativas:** É realmente importante para mim ser promovido?; O que vai acontecer à minha vida privada, se ficar ainda com mais responsabilidades?; O que vou fazer com o dinheiro que recebo de prémio? Preciso realmente deste dinheiro?

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria da realização

A teoria designada como Teoria da Realização (Achievement Theory) foi desenvolvida por David McClelland e incide sobre as necessidades de realização, de afiliação e de poder.

Encara a necessidade de realização como sendo um comportamento orientado para objetivos alcançáveis mas desafiantes (motivantes), com desejo na assunção de responsabilidades pessoais no desempenho da tarefa e com necessidade na obtenção do feedback frequente no seu desempenho, por parte do líder.

Esta teoria sustenta a necessidade de afiliação, ou seja o desejo de obter a confiança por parte dos outros e estar a agir segundo as normas e valores regidos pela maioria. Esta necessidade pode resumir-se à necessidade de satisfação de sentimentos de pertença ao grupo em que se insere.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria da realização

A necessidade de poder está relacionada com a intenção de controlar o ambiente, influenciar as pessoas e introduzir mudanças nas situações, grupos e organizações.

A teoria da realização sugere que as pessoas possuem, geralmente, alguns motivos para realização e que elas são motivadas de acordo com a força do seu desejo, quer de alcançar elevados níveis de desempenho, quer de ter sucesso em situações competitivas.

Esta teoria suporta a visão de que existe uma correlação entre os motivos de realização (achievement), poder e afiliação e a motivação e desempenho globais alcançados.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria da realização

Os grandes realizadores apresentam um bom desempenho em tarefas que oferecem responsabilidade pessoal, desafios moderados e feedback.

Os líderes eficazes possuem, geralmente, uma elevada necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação.

Os grandes realizadores possuem três principais características:

- Gostam de selecionar os seus próprios objetivos;

- Fixam objetivos difíceis, mas alcançáveis;

- Preferem tarefas que proporcionam feedback imediato.

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria da realização

Os grandes realizadores têm consciência, quer dos seus pontos fortes, quer das suas limitações. Possuem autoconfiança e cobram um preço elevado pelos seus serviços.

Acreditam que os incentivos monetários devem estar adequados aos seus resultados e que, se isso não for feito, a falta de dinheiro pode criar insatisfação.

Quando a motivação pela realização tem sucesso dentro de uma equipa, os participantes no projeto procuram desafios, exigindo desempenhos elevados.

Este tipo de motivação não funciona quando a pessoas consideradas grandes realizadores forem atribuídas tarefas de rotina, estruturadas ou aborrecidas, ou quando não existir qualquer competição

## 2. Motivação

### 2.2 Teorias da Motivação

#### Teoria da realização

Esta teoria sugere igualmente que, para motivar os elementos das equipas, os líderes devem seguir as seguintes linhas de orientação:

- Proporcionar frequentemente feedback, porque ao fazê-lo permite aos participantes modificarem o seu desempenho, de modo a alcançarem os objetivos;
- Constituírem bons modelos de realização a serem seguidos;
- Modificarem a auto-imagem dos elementos de equipa. Os grandes realizadores possuem elevados níveis de autoconfiança e procuram desafios e responsabilidades sérios;
- Encorajar os membros da equipa de projeto a formularem planos e a explorarem formas de os alcançar. Dar-lhes poder para tomarem decisões para as quais estiverem mais bem qualificados.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Fatores Motivadores

- Oportunidades para crescimento intelectual;
- Diversidade nos projetos;
- Líder entusiástico;
- Níveis elevados de confiança e respeito;
- Sentido de realização e sucesso;
- Reconhecimento e recompensas (monetárias e outras);
- Status e flexibilidade;
- Direção e suporte na consecução dos objetivos do projeto;
- Comunicações abertas.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Fatores desMotivadores

- Ausência de tarefas com desafio intelectual;
- Tarefas monótonas, rotineiras e aborrecidas;
- Atitude negativa por parte do líder;
- Falta de espírito de equipa;
- Falta de confiança entre os elementos da equipa;
- Realizações e sucessos pessoais não reconhecidos ;
- Falta de reconhecimento para o bom desempenho;
- Políticas e/ou administração da empresa restritivas;
- Falta de suporte/recursos;
- Comunicações pobres e informação não prontamente acessível.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

- A automotivação pode trazer ao ser humano grandes ganhos a sua vida pessoal e profissional.
- As pessoas automotivadas conquistam o sucesso com mais facilidade.
- A Inteligência Emocional auxilia no alcance da automotivação, visto que controla as emoções para que não se desmotive com tanta facilidade.
- O resultado obtido sobre a vida de um ser humano comprometido a estar altamente automotivado, é de grandes realização e conquistas.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

Indivíduos são compostos de sentimentos, emoções e sensações, por isso mesmo as pessoas automotivadas também se frustram com os aspectos negativos que a vida em alguns momentos lhes apresenta.

No entanto, estas são fortes e entendem que a sua força de vontade e as suas atitudes podem mudar o rumo de suas vidas a qualquer momento e possuem a certeza de quem determina seu futuro são elas mesmas e mais ninguém.

Pessoas automotivadas criam novos caminhos, saem da rotina para viverem novas experiências e procuram diversificar seus modos de vida, a fim de reduzirem o stress e o clima de negativismo do qual estão inseridas em determinados momentos de sua existência.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

Dentro de uma empresa, se um colaborador for altamente motivado, não irá deixar-se afetar com os comentários negativos de outros colegas de trabalho, pois para ele a importância está em encarar novos projetos, vendo-os como estratégias para seu próprio crescimento e desenvolvimento (Roque, et al, 2006).

Este, com certeza tornar-se-á um funcionário mais motivado e mais favorável a conquistar a sua felicidade, pois o que se vive dentro de uma organização, independente de não ser 24 horas do dia, irá interferir expressivamente no modo como o ser humano se relaciona dentro dos outros âmbitos em que frequenta.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

A obrigação para realizar as tarefas diárias deixam de ser árduas para aqueles que praticam a automotivação no seu interior.

É preciso permanecer estável, ser inteligente emocionalmente, lidar com conflitos humanos, períodos altos e baixos do indivíduo com o objetivo de dominar o espírito de liderança.

Para Goleman, aumento de produtividade, eficiência no trabalho, bom relacionamento interpessoal, facilidade para resolver problemas, são vantagens que os seres humanos automotivados possuem.

Pessoas automotivadas apresentam qualidades relevantes tais como: autoestima, que significa sentir-se bem consigo mesma e ter a confiança no modo de pensar encarar os problemas, ao invés de fugir deles.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

Quanto maior a autoestima do indivíduo, maior será a força de vontade para alcançar o que se pretende, acreditando na sua própria capacidade é possível aumentar a sua motivação tanto no desenvolvimento profissional e financeiro, como também no âmbito pessoal.

Otimismo é levar as coisas sempre de forma positiva, acreditar que tudo é possível e esperar sempre pelo melhor. As transformações são necessárias para o fortalecimento de uma sociedade, bem como do indivíduo.

Pessoas rotineiras não tem grandes perspectivas de crescimento. O mundo, os desejos, necessidades e objetivos do indivíduo, bem como sua motivação para atingi-los alternam-se regularmente.

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação


As pessoas passam grande parte de suas vidas a trabalhar no contexto profissional, sendo para alguns visto como um “fardo pesado”, algo indesejado que acaba impedindo de viver, mas para outros, algo que dá sentido à vida, eleva seu o estatuto, define a identidade pessoal e impulsiona o seu crescimento como pessoa. (Miranda, 2009).

## 2. Motivação

### 2.3 Motivação Pessoal

#### Automotivação

Para se contornar as dificuldades e atingir os objetivos pessoais e profissionais, pode-se adotar as seguintes estratégias de automotivação mais eficientes:

1. Pensamento Positivo
  2. Estabelecer prioridades e metas
  3. Organização pessoal
  4. Valorizar e recompensar os ganhos
  5. Acreditar no próprio potencial
- 

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano pode ser estimulado por um conjunto de necessidades extremamente variáveis e em permanente evolução.

Como consequência, os gestores e líderes necessitam de desenvolver as relações positivas entre a motivação, satisfação e desempenho de toda a equipa.

Assim, as organizações deverão estar mobilizadas para aperfeiçoar processos organizacionais que permitam ‘cultivar’ pessoas para desenvolver determinados objetivos ou resultados que sejam desejados e procurados.

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

Uma das áreas que permite uma estimulação positiva do fator humano é a da Comunicação Organizacional.

A comunicação organizacional pode ser desenvolvida estrategicamente para gerar efeitos comportamentais duradouros nas organizações e estimular a motivação.

A comunicação interna é o suporte basilar do projeto da organização, tendo um papel fundamental para conseguir o envolvimento de todos os elementos da organização.

Através da comunicação aprendem-se as regras e a cultura da sociedade, adquirem-se informações, expressam-se desejos, interesses e necessidades.

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

O diálogo e a transparência são valores fundamentais numa organização, começando no relacionamento entre colaboradores e chefias, em que é de todo relevante que os colaboradores se sintam ouvidos, de forma a pressentirem-se mais motivados e integrados na organização.

Qualquer que seja a política de comunicação interna implementada na empresa, não deve ter como objetivo promover um produto, mas sim criar um sentimento de pertença, que exprima uma preocupação individual e coletiva perante a envolvente interna e externa.

A comunicação interna e a motivação são fulcrais para o ótimo desenvolvimento organizacional, dinamizando as estruturas e a melhoria dos resultados organizacionais.

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

A comunicação interna conduz o conhecimento e os saberes dentro da organização:

O saber – ser: relacionado ao desenvolvimento e melhoramento de atitudes e comportamentos em contexto laboral;

O saber - fazer: dirigido ao progresso de práticas com impacto nos processos e técnicas de trabalho;

O saber - saber: salientado no enriquecimento de competências e conhecimentos transversais aos desempenhos laborais.

Estas funções estão diretamente ligadas à identificação dos colaboradores com a tarefa, à necessidade destes serem e se sentirem informados e de saberem que a sua tarefa é válida e realçada dentro da organização.

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

Atualmente, os gestores acreditam que uma boa estratégia de comunicação interna pode afetar a gestão adequada dos processos comunicacionais enquanto contributos imprescindíveis para a motivação dos colaboradores e assim desenvolver os capitais humanos das organizações.

Estes dois elementos - comunicação interna e motivação - parecem estar relacionados com os níveis de compromisso entre os colaboradores e a organização.

## 2. Motivação

### 2.4 Motivação e comunicação

Para enfrentar os desafios com que se deparam atualmente, as organizações deverão apostar mais nos seus colaboradores, e criar estímulos, de forma a motivá-los para que possam alcançar tanto os objetivos da organização quanto os objetivos pessoais.

A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos colaboradores, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento.

A comunicação interna está ligada à motivação sendo necessário conhecer os interesses dos colaboradores e interligá-los com os objetivos da organização.

## 2. Motivação

### **ATIVIDADE 2**

#### **Motivação**

1. Visualize o seguinte vídeo: Veja o link na Atividade 2

Após visualização do vídeo responda à seguinte questão:

1.1. Que elações retira do vídeo ao qual assistiu?



### 3. Comunicação

- Estilos comunicacionais
- Competências e atitudes na relação comunicacional
- Técnicas de comunicação



## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

A comunicação é importantíssima no relacionamento interpessoal. Sem a comunicação não seria possível a relação interpessoal, mas como sabemos, esta também é fonte de alguns conflitos dado que há vários estilos de comportamento que caracterizam as pessoas.

Podemos definir estes estilos de comportamentos como atitudes que temos no decorrer da comunicação. Assim, verifica-se a existência de 4 estilos comunicacionais, que são caracterizados por duas variáveis, a transparência de linguagem e o respeito pelo outro:

- **Agressivo;**
- **Manipulativo;**
- **Passivo;**
- **Assertivo.**

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Agressivo

Em termos de relação, quem atua com esta atitude, procura sobrepor-se ao outro para estabelecer uma relação de “Win-Lose” (ganho eu e perde o outro). Assim, são utilizadas atitudes que podem tocar o autoritarismo, a onipotência, o desprezo, a intolerância (muitas vezes na posição de líder), a hostilidade, a contestação sistemática.

Esta atitude reflete uma postura de superioridade face ao outro, tentando desvalorizar a outra pessoa, sobrepondo-se.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Agressivo

Subjacente a este tipo de atitude, existe uma insegurança pessoal, um medo inconsciente de ser agredido pelo outro. Assim, antes de ser “esmagado” pelo outro, tenta “esmagar” em primeiro lugar, como defesa.

Em termos de comunicação uma atitude agressiva caracteriza-se por falta de respeito pelo outro e transparência na linguagem.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Manipulativo

Em termos de relação, quem atua com esta atitude, recorre à dissimulação, insinuação e ironia. Trata-se de uma relação de “Win-Lose” (ganho eu e perde o outro). Assim, são utilizadas atitudes que têm a intenção de culpabilização do outro, de utilizar uma terceira pessoa para atingir o seu alvo.

Esta atitude reflete uma posição de superioridade face aos outros, ou seja, o pensamento de que os outros são menos inteligentes e que, por isso, é sempre mais enriquecedora uma relação em que se utilizam estratégias de que se podem enganar os outros sem que eles percebam. Posicionam-se numa atitude de ação indireta, de chantagem emocional, sendo igualmente uma atitude de domínio sobre o outro.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Manipulativo

Quando se recorre sistematicamente a atitudes de manipulação, pode perder-se a credibilidade, pois põe em risco a confiança que os outros depositam nele.

Em termos de comunicação, uma atitude manipuladora caracteriza-se por **falta de respeito pelo outro e sem transparência na linguagem.**

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Passivo

É uma relação em que, quem atua com esta atitude, procura evitar envolver-se no conflito, passando despercebido, por medo de se envolver. Estabelece uma relação de “Lose-Win” (perco eu e ganha o outro). Assim, são utilizadas atitudes que podem tocar a submissão aos outros, o apagamento, a demissão, a modéstia, o espírito de conciliação, a abnegação, o medo de avançar perante um confronto, a capacidade de adaptação, o sentido de disciplina e o desejo de não incomodar.

Embora aceite uma tarefa ou atitude com a qual não se identifica nem concorda, interioriza o seu sentimento negativo e, como defesa, pode utilizar atitudes de prejuízo que passam despercebidas aos outros, tais como: perda de tempo, de eficiência e eficácia.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Passivo

Esta atitude gera frustração, impotência, sentimento de derrota, abalos ao amor-próprio, ressentimentos em relação aos outros por sentimentos de injustiça e de exploração. Tais sentimentos levam progressivamente à deterioração das relações profissionais.

Em termos de comunicação, uma atitude passiva caracteriza-se por respeito pelo outro e sem transparência na linguagem.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais

#### ➤ Estilo Assertivo

Significa uma comunicação aberta, de respeito pelo outro, mas também pelo próprio. Estabelece uma relação de “Win-Win” (ganho eu e ganha o outro). Assim, são utilizadas atitudes de afirmação, sinceridade, ou seja, de afirmação do que se pretende, com espírito construtivo e sem receio de suscitar relações de hostilidade em seu redor. O indivíduo expressa a sua vontade sem atentar contra os direitos dos outros.

Em termos de comunicação, uma atitude assertiva caracteriza-se por respeito pelo outro e pela transparência na linguagem.

## 3. Comunicação

### 3.1 Estilos comunicacionais


#### ➤ Estilo Assertivo

Como facilmente se percebe, esta é atitude que gera maiores benefícios na esfera das relações interpessoais e, conseqüentemente, é aquela que é mais adequada na gestão de conflitos. A assertividade pode ser definida como um comportamento que permite a afirmação dos próprios direitos, sem violar os direitos dos outros, através de uma expressão de opiniões e sentimentos de uma forma livre e apropriada.

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Competências

- Escuta ativa
  - Empatia
  - Feedback
  - Comunicação não verbal
- 

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Competências

- Escuta Ativa

Capacidade para saber escutar, saber ouvir o outro. Possuir uma escuta ativa, é ter a capacidade efetiva de concentração naquilo que o emissor nos transmite. Para se comunicar de forma eficaz é essencial sabe ouvir.

- Empatia

Saber colocar-se no lugar do outro. Ser empático significa antecipar, perceber e partilhar das emoções dos outros.

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Competências

- Feedback

É uma crítica construtiva. Dar e receber feedback significa analisar para depois corrigir, conduzindo a melhorias significativas no desenvolvimento de tarefas


- Comunicação não verbal

Conjunto de sinais que passamos e recebemos dos outros através da linguagem corporal, nomeadamente postura, gestos, expressão facial, enquanto comunicamos.

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Atitudes

- Avaliação
  - Compreensão
  - Orientação
  - Apoio
  - Interpretação
  - Exploração
- 

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Atitudes: Avaliação

Ter uma atitude de avaliação durante a comunicação, significa ter o desejo de controlar o comportamento do outro. A avaliação é vista como uma forma de se mostrar superior e rebaixar e humilhar o outro.

Está aqui implícito o estilo de comunicação agressivo, que vai inibir a comunicação do outro, aumentar a tensão e a agressividade (comportamento gera comportamento), ativar mecanismos de defesa e o outro acaba por não estar tão aberto a este tipo de diálogo

Como consequência, o outro vai tender a desligar-se da relação, deixando de haver conexão. => **Comunicação Negativa**

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Atitudes: Compreensão

Ter uma atitude de compreensão durante a comunicação, implica que eu me preocupe com o outro, que me posicione no lugar do outro, tente entender as emoções do outro, dando apoio ao outro (empatia).

Como resultado, o outro sente-se entendido e apoiado, havendo reduzida tensão. Verifica-se uma maior capacidade de análise por todos os intervenientes traduzindo-se num sentimento de entendimento e compreensão, criando-se uma maior proximidade. =>

**Comunicação Positiva**

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Atitudes: Orientação

Ter uma atitude de orientação durante a comunicação, exprime alguma vontade do emissor querer controlar um pouco o recetor. Mas atenção que é diferente da Atenção. Estas pessoas que querem “controlar”, fazem-no porque se sentem inseguras quanto às capacidades do outro, tendo receio que estes desempenhem mal as suas funções.

Esta comunicação pode ser fundamental quando há a integração de alguém na empresa ou na nossa equipa. Mas a determinada altura, a pessoa terá que ter autonomia e a postura do interlocutor vai ter que ser reduzida para que o outro não sinta imposição

Se a postura continuar, o outro poderá sentir-se frustrado pois sente que não tem autonomia e cria dependência na sua conduta e pouca oportunidade de crescimento.

## 3. Comunicação

### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

#### ➤ Atitudes: Apoio

Ter uma atitude de apoio durante a comunicação, exprime manifesto de apoio moral e tolerância. A pessoa que utiliza esta atitude está efetivamente a ajudar o outro de forma desinteressada, isto é, sem querer nada em troca. Ajuda porque quer ajudar e ajuda emocionalmente. Regra geral, são pessoas solidárias que adotam esta atitude.

Como resultado, esta atitude reforça o ambiente em termos afetivos e de relação e melhora a comunicação.

Por outro lado, de forma menos positiva, pode criar no outro uma postura de forte dependência o que irá dificultar mais tarde o desapego.

### 3. Comunicação

#### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

##### ➤ Atitudes: Interpretação

Ter uma atitude de interpretação durante a comunicação, significa ser presunçoso. São pessoas que acham que sabem tudo. Sentem-se como psicólogos sem formação.

Estão sempre a analisar a comunicação e o comportamento do outro. Acham que conseguem interpretar expressões, tipos de voz, etc., ou seja, estão constantemente a querer interpretar o outro.

Esta atitude pode gerar afastamento, rejeição e até agressividade por parte do outro, bloqueio de comunicação, insegurança, baixa autoconfiança.

### 3. Comunicação

#### 3.2 competências e atitudes na relação comunicacional

##### ➤ Atitudes: Exploração

Ter uma atitude de exploração durante a comunicação, significa ter uma atitude de tentar recolher o máximo de informação, trocar ideias e sentimentos. Há a necessidade de querer saber mais sobre o outro e sobre a situação mas de forma positiva.

Como resultado, esta atitude favorece a capacidade de análise a aprofunda a comunicação e, como tal, é benéfica para a comunicação.

Por outro lado, o outro pode sentir-se inibido e invadido, quando este é uma pessoa mais reservada, fechada. Depende desta pessoa. Como tal, é importante saber quem está do outro lado.

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica SOFT

A técnica SOFT é uma técnica de comunicação estruturada que consiste em fazer com que o outro nos ouça, nos preste atenção, e perceba que estamos interessados em si, no que ele tem para dizer. É uma técnica de comunicação emocionalmente inteligente e assertiva.

SOFT:

S – Situação atual;

O – Objetivo;

F – Fazer

T - Tarefa

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica SOFT

Esta técnica consiste em fazer questões ao outro, questões essas que demonstram atenção, interesse e empatia pelo outro, perante uma dada situação, dilema, problema, conflito.

S – Situação atual: O que se passa? Qual é o teu problema?

O – Objetivo: Qual é o teu objetivo? O que pretendes verdadeiramente?

F – Fazer: O que vais fazer para alcançar esse objetivo?

T – Tarefa: Qual será a tua tarefa para já?

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica SOFT

Exemplo: *Um seu amigo está desempregado, o que o deixa muito em baixo.*

S – Situação atual: O que se passa para andares tão em baixo? Estás desempregado à quanto tempo? Tens procurado trabalho?

O – Objetivo: Em que área gostarias de trabalhar? Onde gostarias de trabalhar?

F – Fazer: O que vais fazer para alcançar esse trabalho? Já enviaste currículo? Estás preparado para uma entrevista?

T – Tarefa: o que vais fazer já hoje?

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica do Sandwich

É uma técnica de feedback que consiste em oferecer uma crítica (ou feedback negativo) entre dois elogios (ou feedbacks positivos). É chamado de "sandwich" porque a crítica fica "entre dois pães", ou seja, entre duas declarações positivas.

A ideia por trás dessa técnica é que a pessoa que recebe o feedback fica mais aberta e receptiva ao ouvir algo negativo, já que está a ouvir também pontos positivos.

Consiste em A expressar a B:

1. "Pão": O que foi bem executado ou funcionou;
2. "Recheio": O que pode ser melhorado ou desenvolvido;
3. "Pão": Apreciação global positiva.

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica do Sandwich

*Exemplo: Um colaborador não conseguiu apresentar o projeto ao cliente de forma produtiva e isso fez com que o cliente não fechasse o negócio. O seu coordenador, foi falar com ele.*

1. “Pão”: Quero começar por dizer que você fez um ótimo trabalho no projeto que acabámos de realizar. A sua dedicação e habilidade foram fundamentais para que conseguíssemos cumprir o prazo da apresentação.
2. “Recheio”: No entanto, notei que houve alguns erros na apresentação que fizemos ao cliente. Algumas informações importantes ficaram de fora e isso pode ter prejudicado o facto de não termos fechado o negócio. Acredito que nos poderíamos ter preparado melhor e talvez ter ensaiado mais antes da apresentação.
3. “Pão”: de qualquer forma, gostaria de reforçar que você é uma pessoa muito talentosa e que eu confio plenamente no seu trabalho. Tenho certeza que podemos continuar a trabalhar juntos e a aprender um com o outro para entregar um trabalho ainda melhor da próxima vez e, dessa vez, garantir que fechamos o negócio com o cliente.

## 3. Comunicação

### 3.3 técnicas de comunicação

#### ➤ Técnica do Sandwich

Este tipo de feedback pode ser uma técnica eficaz para oferecer feedback construtivo, mas também há alguns pontos de atenção a serem considerados. É importante lembrar que o objetivo do feedback é ajudar a pessoa a crescer e se desenvolver, e não apenas apontar seus erros.

Além disso, este feedback pode ser visto como manipulativo se não for oferecido de forma genuína. É importante que os elogios e críticas sejam sinceros e que se esteja realmente interessado em ajudar a outra pessoa a crescer.

É fundamental dar o feedback constantemente num lugar tranquilo, em particular e sem interrupções.

### 3. Comunicação

#### **ATIVIDADE 3 – Responda no campo da referida atividade**

#### **Comunicação**

1. Imagine-se o líder de uma equipa de trabalho:

Ex. 1: Um dos elementos da equipa, recusa-se a desempenhar determinada tarefa, pois considera não ser da sua competência.

Ex.2: Um dos elementos da sua equipa, apresentou um relatório com dados errados.

1.1. Escolha um dos exemplos e utilize a técnica de comunicação Sandwich, de forma a abordar o seu liderado com assertividade e sem gerar conflito.



### **Questionário de Avaliação de Conhecimentos**


Proceda à realização do Teste de Avaliação de Conhecimentos.

No fim de responder a todas as questões, deverá submeter o Teste. Para tal, basta clicar no botão “Submeter” que se encontra no final.



# Obrigada!

Formadoras: Catarina Leal e Elsa Amorim

 Rua de Albergaria  
Nº 49, Fração B - Albergaria  
2430-077 Marinha Grande

 +351 912 147 965

 [info.dinamicoffice.pt](mailto:info.dinamicoffice.pt)

[www.dinamicoffice.pt](http://www.dinamicoffice.pt)

